



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Sistema de inteligencia competitiva y la productividad  
y competitividad de las pequeñas empresas del sector  
textil y de confecciones: caso Gamarra**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración  
con mención en Gestión Empresarial

**AUTOR**

Juana Emma SEGURA GONZÁLEZ

**ASESOR**

Francisco Adolfo DUMLER CUYA

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Segura, J. (2016). *Sistema de inteligencia competitiva y la productividad y competitividad de las pequeñas empresas del sector textil y de confecciones: caso Gamarra*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Administración, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 015-UPG-FCA-2016 PARA  
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN**



1252  
11/12  
132


En la Ciudad Universitaria, a los once días del mes de noviembre del año dos mil dieciséis, siendo las doce horas, en el aula 401 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **Dr. Leoni Vicente Silva Rojas**, e integrado por los miembros: **Dr. Francisco Dumler Cuya (Asesor)**, **Dr. Raúl Moisés Camargo Hermosilla (Miembro)**, **Dr. Niko Cruz Gonzales (Miembro)** y **Dr. Augusto Hidalgo Sánchez (Miembro)**; la postulante al Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, doña **Juana Emma SEGURA GONZALEZ**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA Y LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES: CASO GAMARRA"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial. ✓

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:


14 Catorce Aprobado

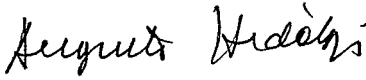
Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, doña **Juana Emma SEGURA GONZALEZ**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 13:53 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

  
**Dr. Leoni Vicente Silva Rojas**  
Presidente

  
**Dr. Francisco Dumler Cuya**  
Asesor

  
**Dr. Raúl Moisés Camargo Hermosilla**  
Miembro

  
**Dr. Niko Cruz Gonzales**  
Miembro

  
**Dr. Augusto Hidalgo Sánchez**  
Miembro

## **DEDICATORIA**

A las dos mejores bendiciones, que recibí de Dios, mis hijos Yuliana y Walter.

A mis gloriosas madres, Isabel y Emma, con mi gratitud eterna por todo el cariño y el amor que me brindaron.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por despertar cada mañana...

A mi Asesor de tesis, el Doctor Francisco Dumler Cuya, por su noble tarea de enseñanza y asesoría.

A todas aquellas personas que me apoyaron en la culminación de esta investigación.

A todos los empresarios y trabajadores de las pequeñas empresas por su incesante lucha.

## INDICE GENERAL

<i>DEDICATORIA</i> .....	<i>i</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	<i>ii</i>
<i>INDICE GENERAL</i> .....	<i>iii</i>
<i>LISTA DE CUADROS</i> .....	<i>v</i>
<i>LISTA DE FIGURAS</i> .....	<i>viii</i>
<i>RESUMEN</i> .....	<i>x</i>
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>xi</i>
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Situación Problemática .....	3
1.2 Formulación del Problema .....	5
1.3 Justificación Teórica .....	6
1.4 Justificación Práctica .....	6
1.5 Limitaciones .....	7
1.6 Objetivos .....	8
1.6.1 <i>Objetivo general</i> .....	8
1.6.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	8
1.7 Hipótesis .....	8
1.7.1 <i>Hipótesis general</i> .....	8
1.7.2 <i>Hipótesis específicas</i> .....	9
1.7.3 <i>Identificación de variables</i> .....	9
1.7.4 <i>Operacionalización de variables</i> .....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	12
2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación .....	12
2.2 Antecedentes de investigación .....	18
2.3 Bases teóricas .....	37
2.3.1 <i>Inteligencia competitiva</i> .....	37
2.3.2 <i>Competitividad</i> .....	53
2.3.3 <i>Productividad</i> .....	55
2.3.4 <i>Las pequeñas empresas</i> .....	56
2.3.5 <i>Industria textil y de confecciones en el Perú</i> .....	58
2.3.6 <i>Industria de confecciones de Mypes</i> .....	59

2.3.7 Conglomerado de Gamarra.....	60
2.4 Definición de Términos Básicos.....	65
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	68
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	68
3.2 Población de estudio.....	69
3.3 Tamaño de muestra.....	69
3.4 Técnicas de recolección de datos.....	70
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	72
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	72
4.2 Pruebas de hipótesis .....	96
4.3 Presentación de Resultados .....	106
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CONFECCIONES DE GAMARRA .....	108
CONCLUSIONES .....	113
RECOMENDACIONES.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116
ANEXOS .....	122
ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	123
ANEXO II: ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS DE GAMARRA ...	124
ANEXO III: EJEMPLO DE FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO .....	129



## LISTA DE CUADROS

<i>Cuadro 1.</i> El conocimiento como objeto de los saberes humanísticos especializados. ....	13
<i>Cuadro 2.</i> Evolución de la Inteligencia Competitiva.....	18
<i>Cuadro 3.</i> Revisión de Literatura Conceptual, Empírica y Bibliométrica....	25
<i>Cuadro 4.</i> Denominaciones de la Inteligencia. ....	43
<i>Cuadro 5.</i> FODA del sector textil y de confecciones .....	58
<i>Cuadro 6.</i> Distribución porcentual del número de empresas encuestadas, según rubro.....	73
<i>Cuadro 7.</i> Total de empresas encuestadas, según año de inicio de sus actividades.....	74
<i>Cuadro 8.</i> Número Total de trabajadores .....	75
<i>Cuadro 9.</i> Distribución Porcentual del número de Empresas encuestadas, según mercado .....	76
<i>Cuadro 10.</i> Mypes de Producción ¿Qué producen?.....	77
<i>Cuadro 11.</i> Distribución porcentual del número de empresas por tipo de actividad según problemas de gestión.....	78
<i>Cuadro 12.</i> Principales Problemas en las Mypes de Producción .....	79
<i>Cuadro 13.</i> Principales Problemas en las Mypes de Comercialización .....	80
<i>Cuadro 14.</i> Principales Problemas en las Mypes de Servicios.....	81
<i>Cuadro 15.</i> Motivos por lo que no se capacitan los empresarios de las Mypes .....	82
<i>Cuadro 16.</i> Distribución porcentual de Institución de preferencia en capacitación.....	83
<i>Cuadro 17.</i> Nivel de conocimiento de Inteligencia Competitiva .....	84
<i>Cuadro 18.</i> Área que recopila información sobre la competencia y el mercado. ....	85
<i>Cuadro 19.</i> Empresas que cuentan con página web .....	86
<i>Cuadro 20.</i> Medios que utiliza para recolectar información.....	86
<i>Cuadro 21.</i> Medios que utiliza para distribuir información. ....	87
<i>Cuadro 22.</i> Empresas que se han constituido formalmente. ....	88
<i>Cuadro 23.</i> Empresas que pertenecen a un Gremio o Asociación. ....	89
<i>Cuadro 24.</i> Nivel de Productividad .....	90

<i>Cuadro 25.</i> Conocimiento de competidores.....	91
<i>Cuadro 26.</i> Número de competidores que conoce. ....	92
<i>Cuadro 27.</i> Posición dentro del grupo de competidores.....	93
<i>Cuadro 28.</i> Realiza seguimiento a los competidores.....	94
<i>Cuadro 29.</i> Valoración de su Producto/Comercialización/Servicio .....	95
<i>Cuadro 30.</i> Acciones que realizaría el empresario para mantener o mejorar su posición.....	96
<i>Cuadro 31.</i> Correlación entre el nivel de Productividad y la Calificación de nivel de conocimiento de IC.....	98
<i>Cuadro 32.</i> Conclusión de la Prueba de hipótesis: Nivel de Productividad y la Calificación de nivel de conocimiento de IC.....	98
<i>Cuadro 33.</i> Correlación entre el nivel de Productividad y el Área que recopila información sobre la competencia y el mercado. ....	98
<i>Cuadro 34.</i> Conclusión de la Prueba de hipótesis: Nivel de productividad y el Área que recopila información competencia y mercado. ....	98
<i>Cuadro 35.</i> Correlación entre el Nivel de Productividad y Cuenta con página web. ....	99
<i>Cuadro 36.</i> Conclusión de la Prueba de hipótesis: Nivel de Productividad y Cuenta con página web. ....	99
<i>Cuadro 37.</i> Correlaciones entre el Nivel de Productividad y el Número de Capacitaciones recibidas en el 2013. ....	100
<i>Cuadro 38.</i> Conclusión de la Prueba de hipótesis: Nivel de Productividad y Número de Capacitaciones recibidas en el 2013.....	100
<i>Cuadro 39.</i> Correlación entre el Nivel de Productividad y la Institución de preferencia que brinde la capacitación. ....	100
<i>Cuadro 40.</i> Conclusión de la Prueba de hipótesis: Nivel de Productividad y la Institución de preferencia que brinde la capacitación. ....	101
<i>Cuadro 41.</i> Correlación entre el Nivel de Productividad y la Constitución formal de su empresa. ....	101
<i>Cuadro 42.</i> Conclusión de la Prueba de hipótesis: Nivel de Productividad y la Constitución formal de su empresa.....	101
<i>Cuadro 43.</i> Correlación entre el Nivel de Productividad y Pertenece a Gremio o Asociación.....	102

<i>Cuadro 44.</i> Conclusión de la Prueba de hipótesis: Nivel de Productividad y pertenece a Gremio o Asociación.....	102
<i>Cuadro 45.</i> Correlación entre Conoce a sus competidores y la Calificación de nivel de conocimiento de Inteligencia Competitiva.....	102
<i>Cuadro 46.</i> Conclusión de la Prueba de hipótesis: Conoce a sus competidores y la Calificación de Nivel de conocimiento de Inteligencia Competitiva.....	102
<i>Cuadro 47.</i> Correlación entre Conoce a sus competidores y Cuenta con página Web.....	103
<i>Cuadro 48.</i> Conclusión de la Prueba de hipótesis: Conoce a sus competidores y Cuenta con página web. ....	103
<i>Cuadro 49.</i> Correlación entre Conoce a sus competidores y la Institución de preferencia que brinde capacitación. ....	104
<i>Cuadro 50.</i> Conclusión de la Prueba de hipótesis: Conoce a sus competidores y la Institución de preferencia que brinde capacitación.....	104
<i>Cuadro 51.</i> Correlación entre Conoce a sus competidores y Pertenece a Gremio o Asociación.....	105
<i>Cuadro 52.</i> Conclusión de la Prueba de hipótesis: Conoce a sus competidores y Pertenece a Gremio o Asociación.....	105

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Factores que limitan el crecimiento de las pequeñas empresas. Ministerio de la Producción – 2009. ....	4
<i>Figura 2.</i> Operacionalización de variables .....	11
<i>Figura 3.</i> La Inteligencia Competitiva y su impacto en la Estrategia. Fuente: Rodenberg (2004) .....	41
<i>Figura 4.</i> Etapas de la Inteligencia Competitiva. ....	45
<i>Figura 5.</i> Relación entre el círculo de inteligencia competitiva y las etapas de la planificación corporativa tomado de Tema y Comai 2004.....	48
<i>Figura 6.</i> Núcleos de Información Estratégica.....	64
<i>Figura 7.</i> Sistema de la solución. ....	65
<i>Figura 8.</i> Distribución porcentual del número de empresas encuestada según rubro.....	73
<i>Figura 9.</i> Total de empresas encuestadas, según año de inicio de sus actividades. ....	75
<i>Figura 10.</i> Número total de Trabajadores .....	76
<i>Figura 11.</i> Distribución porcentual del número de empresas encuestadas, según Mercado .....	77
<i>Figura 12.</i> Mypes de Producción ¿Qué producen?.....	78
<i>Figura 13.</i> Distribución porcentual del número de empresas por tipo de actividad según problemas de gestión .....	79
<i>Figura 14.</i> Principales Problemas en las Mypes de Producción.....	80
<i>Figura 15.</i> Principales Problemas en las Mypes de Comercialización .....	81
<i>Figura 16.</i> Principales Problemas en las Mypes de Servicios .....	82
<i>Figura 17.</i> Motivos por los que no se capacitan los empresarios de las Mypes .....	83
<i>Figura 18.</i> Distribución porcentual de Institución de preferencia en capacitación. ....	83
<i>Figura 19.</i> Nivel de conocimiento de Inteligencia Competitiva .....	84
<i>Figura 20.</i> Área que recopila información sobre la competencia y el mercado .....	85
<i>Figura 21.</i> Empresas que cuentan con página web .....	86
<i>Figura 22.</i> Medios que utiliza para recolectar información .....	87

<i>Figura 23. Medios que utiliza para distribuir información .....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 24. Empresas que se han constituido formalmente .....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 25. Empresas que pertenecen a un Gremio o Asociación .....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 26. Nivel de Productividad .....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 27. Conocimiento de competidores .....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 28. Número de competidores que conoce .....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 29. Posición dentro del grupo de competidores .....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 30. Realiza seguimiento a los competidores.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 31. Valoración de su Producto/Comercialización/Servicio .....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 32. Acciones que realizaría el empresario para mantener o mejorar su posición.....</i>	<i>96</i>

## RESUMEN

Este trabajo de investigación tuvo como problema general: ¿Cuáles son los factores que inciden significativamente en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra? Y se estableció como objetivo general “identificar factores que inciden significativamente en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra”.

En función del marco epistemológico, de los antecedentes de investigaciones relacionadas con el problema general y de las bases teóricas se planteó como hipótesis general “los factores que inciden en la baja productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria de confecciones de Gamarra son la falta de información, la informalidad, la capacitación y la inteligencia competitiva.

El alcance de la investigación fue el explicativo y correlacional. La investigación fue científica con rasgos cualitativos. Se tomó como población de estudio al grupo de empresas del sector de confecciones del Conglomerado de Gamarra. En base a un nivel de confianza de 95% y un error absoluto de muestreo de 0,17 se extrajo una muestra de 32 empresas.

Se concluye en que la hipótesis general planteada es válida. Esto se explica porque las hipótesis específicas relacionadas a las variables “información”, “informalidad”, “capacitación”, e “inteligencia competitiva”, resultaron válidas.

La investigación propone como tareas pendientes impulsar la importancia de la función de inteligencia competitiva; emprender un estudio para diseñar e implementar un sistema de inteligencia competitiva.

### **PALABRAS CLAVES:**

Inteligencia Competitiva, Productividad, Competitividad, Pequeñas Empresas, Microempresas y Mypes, Sector Textil y Confecciones.

## **ABSTRACT**

This research had as general problem: What are the factors that significantly affect the productivity and competitiveness of small companies in the textile and clothing industry Gamarra? And it was established as a general objective "to identify factors that significantly affect the productivity and competitiveness of small companies in the textile and clothing industry Gamarra".

Depending on the historical context of investigations related to the general problem and the theoretical basis was raised as a general hypothesis "factors affecting low productivity and competitiveness of small companies in the industry Gamarra confections are lack of information, informality, training and competitive intelligence.

The scope of the research was explanatory and correlational. The scientific research was qualitative traits. It was taken as the group study population of apparel companies Conglomerate Gamarra sector. Based on a confidence level of 95% and absolute sampling error of 0.17 a sample of 32 companies was removed.

It is concluded that the general hypothesis is valid. This is because the specific hypotheses relating to the variables "information", "informal", "training" and "competitive intelligence" were valid

## **KEYWORDS:**

Competitive Intelligence, Productivity, Competitiveness, Small Business, Textile and garment sector

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

Tomando en consideración los principales problemas que en los diferentes estudios sobre los factores que afectan a la productividad y competitividad de las pequeñas empresas (mypes), existen investigaciones por parte del sector público y el sector privado, que proponen la importancia de las mypes en el desarrollo de un país, en su participación en el crecimiento del PBI y la creación de puestos de trabajo, de igual manera reconocen que deben ser productivas y competitivas. Asimismo, coinciden en señalar los factores que inciden en lograr mejoras, tales como capacitación, microfinanzas, seguridad, capacidad de gestión, informalidad, asociatividad y otros que difieren de ellos, que se tendría que analizar para mejorar su participación en el mercado, local y global.

Fue así como, tomando como población de estudio a las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra se procedió a establecer como objetivo general de la presente investigación “identificar factores que inciden significativamente en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria de confecciones del Conglomerado Textil de Gamarra”.

En función del objetivo general y de los objetivos específicos que se derivaron de éste, se definió como hipótesis general de que los factores señalados influyen significativamente en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas del sector textil y confecciones de Gamarra.

En base a la hipótesis general y a los objetivos específicos, se establecieron como hipótesis específicas: 1. La falta de información incide en la



productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones del Conglomerado de Gamarra. 2. La informalidad incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones del Conglomerado de Gamarra. 3. La falta de capacitación incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones del Conglomerado de Gamarra. 4. La inteligencia competitiva incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones del Conglomerado de Gamarra.

Para alcanzar los objetivos planteados y demostrar el grado de validez de las hipótesis planteadas, se diseñó la metodología de la investigación. Esta metodología fue aplicada para el cálculo del tamaño de la muestra y para su correspondiente estudio.

Se utilizó la técnica de análisis de negocio FODA, para analizar el contexto y las necesidades del Conglomerado comercial de Gamarra. Asimismo, para direccionar las actividades, sobre las fortalezas y oportunidades, es utilizado para prevenirse de los riesgos, que provienen de debilidades internas y amenazas externas.

Finalmente, se tiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación, referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

Para mejorar y ampliar la aplicación de las conclusiones de la presente investigación, se recomienda otorgar mayor importancia a la variable “inteligencia competitiva”, para de este modo incrementar la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de confecciones de Gamarra.

Asimismo, se propone a futuro, realizar un estudio para implementar un sistema de inteligencia competitiva y evaluar su incidencia en la productividad y competitividad del sector.

## 1.1 Situación Problemática

En Perú las micro y pequeñas empresas –Mypes- representan 98.3% del total de empresas existentes en el país (94.4% micro y 3.9% pequeña), pero 74% de ellas opera en la informalidad.

Las pequeñas empresas generalmente son conducidas por personas cuya instrucción formal y técnica no es la adecuada. Estas personas por la necesidad de generar su propia fuente de trabajo, se valen de diferentes medios para lograrlo, lo que los convierte en informales.

El grueso de las Mypes informales se ubica fuera de Lima, generando empleo de mala calidad (trabajadores familiares en muchos casos no remunerados) con ingresos inferiores a los alcanzados en las empresas formales similares. Aportan aproximadamente 47% del PBI del país y son las mayores generadoras de empleo en la economía, aunque en la mayoría de los casos se trata de empleo informal.

Si concentramos la atención en el desarrollo exportador del país, de las 6,656 empresas exportadoras, 64% de ellas son MyPE, pero sobre el valor total exportado por el Perú, que para el 2009 se estimó en US\$27,800 millones, las Mypes sólo representan 3%.

El emporio de Gamarra es uno de los centros de confecciones dirigido al consumo masivo más importante del país, en donde convergen actividades de comercialización y de producción de textiles y confecciones. Con predominancia de la pequeña empresa, Gamarra cuenta con características potenciales para desarrollarse como un conglomerado competitivo dentro del mercado local y con miras de expansión hacia el mercado internacional.

Las pequeñas empresas de Gamarra deben enfrentar problemas de gestión, entre los que se puede mencionar los bajos niveles de producción individual, la baja calidad del producto, la falta de capacitación, el reducido acceso a

financiamiento, la deficiente comercialización, poca participación e inadecuado manejo del mercado externo, así lo señala el Centro de Consultoría de la Universidad del Pacífico en el Documento de Trabajo sobre los principales resultados hallados en la Encuesta a los Empresarios de Gamarra, 2003.

Así mismo, un estudio del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo “Necesidades de Servicios de Desarrollo Empresarial de Micro y Pequeña Empresa del Sector Confecciones en el Conglomerado de Gamarra” (2008:103) señala que los principales problemas de gestión, son las ventas bajas, el no saber como enfrentarse a la competencia, escasa información de mercado y el personal no calificado.

Entre los problemas a nivel operativo, está el control de calidad en el proceso de producción, insuficiente número de máquinas, el desorden y el incumplimiento de proveedores. (ver Figura 1)



**Figura 1. Factores que limitan el crecimiento de las pequeñas empresas.** Ministerio de la Producción – 2009.

Por otro lado, algunos de sus problemas recaen en el recurso de la información. Se observa que en la actualidad uno de los problemas que se enfrentan las empresas grandes, medianas y pequeñas es la gestión de la información y la gestión del conocimiento, tal como lo señala John Naisbitt

(Filósofo – Primeras Jornadas de Educación de Investigación Educativa y Documentación de Experiencias docentes, 2007): “Estamos ahogándonos de información, pero famélicos de conocimiento”. Una herramienta de casi reciente aparición es la Inteligencia Competitiva para la gestión de información y tomar decisiones estratégicamente.

Con la finalidad de analizar los factores que inciden en la productividad y competitividad de las empresas, se ha seleccionado como población de estudio a las pequeñas empresas de confecciones de Gamarra.

La presente investigación buscará la relación de la baja productividad y competitividad de las pequeñas empresas con los factores de la información, la informalidad, la falta de capacitación y la inteligencia competitiva.

## **1.2 Formulación del Problema**

La productividad y competitividad de las pequeñas empresas de confecciones de Gamarra, se ve afectada principalmente por falta de información, la informalidad y la falta de capacitación y la inteligencia competitiva.

Los problemas señalados anteriormente conducen al investigador a formular el problema de la investigación, a través de las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los factores que inciden significativamente en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra?

### **Sistematización: problemas específicos**

- ¿La falta de información incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria de confecciones de Gamarra?
- ¿La informalidad incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria de confecciones de Gamarra?

- ¿La falta de capacitación incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la Industria de confecciones de Gamarra?
- ¿La inteligencia competitiva incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de Industria la industria de confecciones de Gamarra?

### **1.3 Justificación Teórica**

El estudio es importante porque beneficiará directamente a los empresarios de las pequeñas y microempresas de la industria de confecciones de Gamarra.

Les permitirá a las pequeñas empresas estar preparadas para competir como exportadoras directas o como parte de una cadena de exportación, contarán con las herramientas básicas que les permitirán desarrollarse y formar parte de la economía formal del Perú y participar en el Tratado de Libre Comercio entre Perú y Estados Unidos, y en otros Tratados de Libre Comercio tales como: China, Europa, etc.

### **1.4 Justificación Práctica**

El objetivo de esta investigación se justifica porque será un trabajo pionero en los aspectos metodológicos, de utilidad práctica, de investigación sobre todo para el campo de la estrategia empresarial.

La investigación permitirá identificar los factores de la baja productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.

## 1.5 Limitaciones

La limitación más importante fue la ausencia de investigaciones y textos en relación con este tipo de investigación, que fue superado utilizando recursos e investigaciones similares en otros países.

Otra principal limitación del estudio estaba relacionada con el perfil de informalidad de las pequeñas empresas y la desconfianza, que se constituyeron en obstáculos para recabar información.

Los frecuentes cambios en la ubicación y dirección del órgano rector de las pequeñas empresas a nivel nacional, no han permitido utilizar y realizar seguimiento a las estadísticas, investigaciones, monitoreo y continuidad tanto de los programas y proyectos locales como los de índole internacional, a través de convenios de cooperación técnica.

Los frecuentes cambios en las normas legales para el sector de las pequeñas empresas, constituyó obstáculo en la aplicabilidad y análisis de las amenazas y oportunidades.

Las expectativas e incertidumbre por el efecto de la crisis financiera internacional, constituyen una restricción en el uso de escenarios a mediano y largo plazo

Para la recopilación de información a través de entrevistas y encuestas a empresarios y trabajadores del Conglomerado de Gamarra, se requería de conocer términos utilizados en dirección estratégica.

De acuerdo a las normas legales de privacidad para el manejo de información, ésta se mantendrá en estricta confidencialidad, por lo que la elaboración de la investigación, no ofrece riesgos de tipo ético o legal.

## **1.6 Objetivos**

### ***1.6.1 Objetivo general***

Identificar los factores que inciden significativamente en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.

### ***1.6.2 Objetivos específicos***

La problemática descrita y la consecución del objetivo general, proyecta el logro de los siguientes objetivos específicos:

- a) Determinar si la falta de información incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra
- b) Determinar si la informalidad incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.
- c) Determinar si la capacitación incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.
- d) Determinar si la inteligencia competitiva incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.

## **1.7 Hipótesis**

### ***1.7.1 Hipótesis general***

Los factores que inciden en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones del Conglomerado de Gamarra son la falta de información, la informalidad, la capacitación y la inteligencia competitiva

### **1.7.2 Hipótesis específicas**

- a) La falta de información incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones del Conglomerado de Gamarra.
- b) La informalidad incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones del Conglomerado de Gamarra.
- c) La falta de capacitación incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones del Conglomerado de Gamarra.
- d) La inteligencia competitiva incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones del Conglomerado de Gamarra.

### **1.7.3 Identificación de variables**

Para precisar la relación entre las variables de la presente investigación se hizo necesario la identificación de éstas. Por lo que la relación de variables es:

- Información
- Informalidad
- Capacitación
- Inteligencia competitiva
- Productividad
- Competitividad

La falta de información incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.

V1: Información variable independiente

V2: productividad y competitividad variable dependiente



La informalidad incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.

V1: Informalidad variable independiente

V2: productividad y competitividad variable dependiente

La falta de capacitación incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.

V1: Capacitación variable independiente

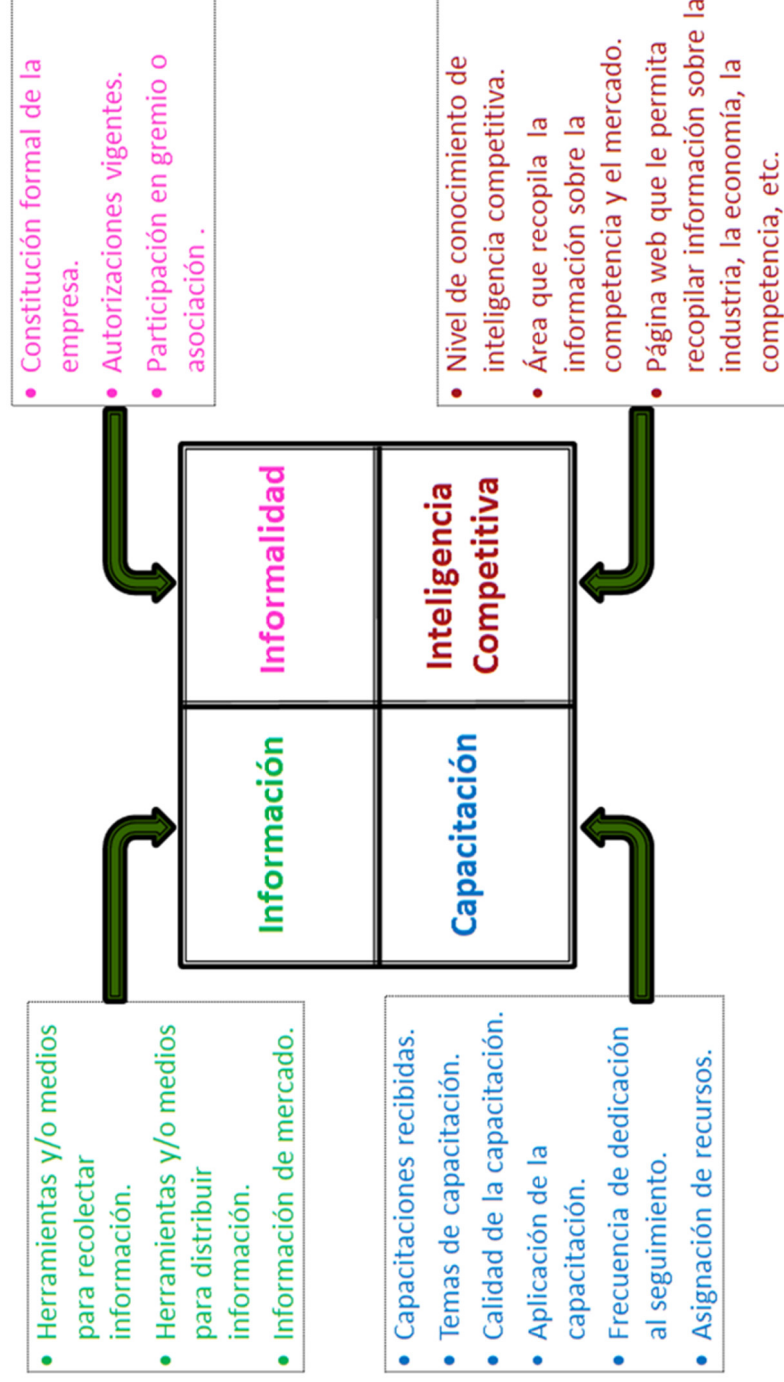
V2: productividad y competitividad variable dependiente

La inteligencia competitiva incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.

V1: Inteligencia Competitiva, variable independiente

V2: Productividad y competitividad, variable dependiente

### 1.7.4 Operacionalización de variables



**Figura 2. Operacionalización de variables**  
Fuente: Elaborado por la autora

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se describe a continuación, se construye sobre los problemas específicos de la presente investigación, y se ha elaborado a partir de la búsqueda de literatura asociada a los componentes racional y creativo de la inteligencia competitiva así como de las pequeñas empresas.

Hay una escasa disponibilidad de estudios que sugieran respuestas al problema general de la presente investigación, así mismo se ha recurrido a fuentes de información: primarias, secundarias y terciarias.

### 2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación

El término “inteligencia”, de acuerdo con el Diccionario de la lengua española (2013), proviene del latín *intelligentia*, que significa “Capacidad de resolver problemas.”. Y la palabra “resolver” se deriva del latín *resolvĕre*, que significa “Solucionar un problema, una duda, una dificultad o algo que los entranña”

González de Gómez (2007), en su investigación señala:

Es en el escenario contemporáneo donde el conocimiento —en una gama amplia que incluye la ciencia y la tecnología, junto con otros conocimientos políticos y económicos considerados estratégicos— pasa a ser objeto preferencial de estudios económicos, políticos y administrativos, reunidos bajo las denominaciones inteligencia organizacional (knowledge management) e inteligencia competitiva, entre otras. (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1. El conocimiento como objeto de los saberes humanísticos especializados.**

Economía, ciencias de la administración, negocios, ciencias de la computación y de la información (saber del cálculo, la estrategia y el control y monitoreo)	<p>Énfasis en el proceso de generación y gestión de conocimiento, como: <i>knowledge management</i>, <i>knowledge assessment</i>, <i>knowledge brokering</i>, entre otros.</p> <p>Énfasis en el análisis de la información (contenidos + tecnologías) orientada a contextos colectivos de acción:</p> <p>Inteligencia organizacional Inteligencia corporativa Inteligencia competitiva Inteligencia económica Inteligencia regional Inteligencia social Inteligencia colectiva</p>
---	--

Fuente: González de Gómez, 2000a, 2000b.

El uso de información siempre fue una obsesión, inclusive antes de ser aplicada en la empresa y estudiada en la economía. Las referencias más antiguas se remontan a los tratados sobre estrategias militares, entre los que se destacan los clásicos *El Arte de la Guerra* de SunTzu, quien manifiesta: “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla” y la obra *El Príncipe*, de Maquiavelo. En estas obras, se describen y recomiendan acciones concretas de inteligencia y contrainteligencia.

Las actividades arriba mencionadas, en la actualidad, no han perdido vigencia. De hecho, la primera organización formal creada para administrar la inteligencia fue la Oficina de la División de Inteligencia Naval y del Ejército de los Estados Unidos en 1880, dedicada a la recolección de información en materia militar y de seguridad nacional.

La institución emblemática en el desarrollo de estas actividades es la Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos (CIA), creada en 1947 por el Presidente Harry Truman. El proceso de inteligencia (planeación, dirección, recolección, procesamiento, análisis y producción y diseminación de información) que utiliza la CIA ha sido el referente para la Inteligencia Competitiva.

Muchas de las prácticas de la Inteligencia Gubernamental son aplicadas al campo empresarial, pero, en la profesión de consultor de Inteligencia Competitiva, se establece claramente la diferencia entre inteligencia de aplicación empresarial y las actividades de espionaje, propias de los servicios secretos.

No es muy válido aquello de que recién a fines del siglo XX se vive la era de la inteligencia o la guerra del conocimiento. SunTzu dice al respecto:

El general victorioso hace muchos cálculos mentales antes que la batalla se pierda. El general que pierde una batalla hace pocos cálculos antes de manejarla. Teniendo en cuenta este punto, yo puedo ver quién es probable el que gane o pierda. (George, 1974, p.13).

Julián Meneses publicó en la página web, [www.e-ntel.com/magazin--inteligencia-competitiva](http://www.e-ntel.com/magazin--inteligencia-competitiva), de Entel, firma dedicada a proveer información de inteligencia competitiva, sobre el Desarrollo Histórico de la Inteligencia competitiva lo siguiente: “Aunque los elementos de la inteligencia organizacional han sido parte del negocio por muchos años, la historia de la inteligencia competitiva podría decirse que comenzó en los EE.UU. en la década de 1970”.

En 1980, Michael Porter publicó el estudio competitivo de Estrategia: Técnicas para el análisis de las industrias y de la competencia que es ampliamente visto como la fundación de la inteligencia competitiva moderna.

Este fue ampliado sobre todo por Craig Fleisher y Bensoussan Babette, que a través de varios libros populares sobre análisis de la competencia y han

añadido las técnicas de análisis competitivo de inteligencia para caja de herramientas del profesional

Sin embargo, la inteligencia competitiva se tomó como una actividad formal entre las empresas estadounidenses a partir de 1988, cuando Ben y Tamar Gilad publicó el primer modelo de organización de una función corporativa formal basado en la inteligencia competitiva, que fue adoptado ampliamente por empresas de EE.UU.

En la actualidad aceptando la importancia de la inteligencia competitiva, las grandes corporaciones multinacionales, como ExxonMobil, Procter & Gamble y Johnson & Johnson, han creado unidades formales de inteligencia competitiva.

Fernando Palop y José M. Vicente en su estudio “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Su potencial para la Empresa Española” explican la evolución de la siguiente manera (1999, p.14):

M. Porter desde comienzos de los ochenta ya señalaba la importancia de un análisis profundo de la competencia en el diseño de la estrategia de la empresa, recomendando el empleo de sistemas formalizados de inteligencia. Y ello, precisamente por las insuficiencias que ya entonces presentaban los enfoques informales. Desde entonces la creciente adopción de enfoques formales de vigilancia e inteligencia como modo de mejorar la captación, análisis y utilización de la información ha venido siendo detectada y analizada en empresas de EE.UU., Europa y Extremo Oriente.

Asimismo, Palop y Vicente explican (1999:14), que la evolución ha presentado una serie de problemas que han causado el fracaso de estos sistemas problemas, de la siguiente manera:

Sin embargo, esta evolución no ha estado exenta de problemas y resultados desalentadores, si bien existen experiencias con éxito a estudiar e imitar. El insuficiente apoyo a estos sistemas, la falta de personal adecuado, la no identificación de objetivos, funciones organizadas inadecuadamente, la

dificultad en la integración de la inteligencia en el proceso de toma de decisiones, la comunicación limitada con la alta dirección o el excesivo grado de informalidad son algunas de las causas de fracaso de estos sistemas que serán examinados.

Los mismos autores explican la importancia de tener en cuenta las necesidades de la empresa, siendo como sigue:

En cualquier caso, la adopción de un enfoque de este tipo siempre se abordará desde la perspectiva de las necesidades particulares de la empresa, mediante una implementación a medida y en el transcurso de un proceso gradual pero constante.

La aplicación de la Inteligencia Competitiva en el ámbito empresarial, en la década de los 90, ha quedado demostrado cuando Alessandro Comai, Virpi Pirttimäki y Mika Hannula (2005), en el Caso: Metso Automation exponen la implantación y crecimiento de la función de Inteligencia Competitiva en una empresa perteneciente a un grupo finlandés, donde comentan sobre el origen e historia de la Inteligencia Competitiva en Metso Automation lo siguiente:

El proceso de formalización de la Inteligencia Competitiva (IC) se realizó durante los años 1994-1995, cuando un joven ingeniero empezó a recuperar la información de negocio de manera sistemática, pese a la existencia de una persona que realizaba Inteligencia de mercado en la central corporativa, desde hacía 20 años aproximadamente.

Durante los años 1996-1997 se creó una base de datos central para Intranet. El enfoque central fueron los competidores, aunque se ha tratado también la tecnología, estudios de mercado y clientes finales. En algunos casos se vigilaban también los clientes directos de la empresa (distribuidores).

Asimismo, Comai et. identificaron algunas prioridades futuras de la empresa que son:

- Mejorar el proceso de captura de la información involucrando globalmente a la compañía

- Desarrollar un mejor conocimiento de la industria y sus negocios de manera que la IC pueda contribuir totalmente en las decisiones estratégicas.
- Definir un mejor proceso para establecer las necesidades críticas de los directivos.

Sin embargo, una de las principales prioridades para el futuro (siguiente paso) que el director de Metso Automation ha identificado, es la de mejorar la Inteligencia estratégica y la Inteligencia Tecnológica.

Una de las principales conclusiones que nos ofrece el Caso Metso Automation es que la tecnología juega un papel fundamental cuando se trata de estimular el desarrollo de la unidad de IC tanto en Metso Automation, como en Metso Corporation.

Víctor Cavaller (2009), cuando se refiere a que ante la multiplicación terminológica de la Inteligencia Competitiva, ha habido intentos por establecer un orden conceptual interno en diferentes sentidos, uno de estos sentidos sería:

- a) De la bibliometría a la vigilancia tecnológica
- b) De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva
- c) De la inteligencia competitiva a la inteligencia estratégica

Identificando una evolución histórica del concepto. Prescott (1995) deduce cuatro etapas en la evolución de la IC: (1) Antes de 1980. Reunión de datos sobre competitividad; (2) 1980-87. Análisis de la industria y del competidor (1980-1987); (3) 1988 hasta el presente de Prescott, 1995. I (4) una etapa final, que nombra "IC como capacidad medular (corecapability)".

En tal sentido, las cuatro etapas de la evolución de la inteligencia competitiva según Prescott (1999), con el detalle de sus características, se muestra en el Cuadro 2



**Cuadro 2. Evolución de la Inteligencia Competitiva**

<b>Período</b>	<b>Pre-1980</b>	<b>1980-1987</b>	<b>1988-Presente</b>	<b>Futuro</b>
Estados	Toma de Datos de la Competencia	Análisis Industrial y Competidor Análisis	La Inteligencia Competitiva	Inteligencia Competitiva como una esencial capacidad
Evento	Porter (1980) con su libro Estrategia Competitiva	Fundación de la SCIP	La aceptación de la revista Competitive Intelligence Review	IC cursos en escuelas de negocios.
<b>Atributos</b>				
Grado de Formalidad	Informal	Emergen unidades formales	Formal	Integración de Formal e Informal
Orientación	Táctica	Táctica	Mixta	Estratégica
Análisis	Pequeño o nada	Limitado y cuantitativo	Cuantitativo y cualitativo	Énfasis cualitativo
Atención de Top Management	Bajo	Limitado	Moderado	Alto
Vínculo con los Procesos de toma de decisiones	Pequeño	Débil	Fuerte	Directo
<b>Localización</b>				
Principal localización del personal IC	Bibliotecas / Marketing	Planeación / Marketing	Planeación / Marketing / UIC	UIC / Planeación / Marketing
<b>Problemas</b>				
	Desarrollo de Habilidades en adquirir información	Construir un caso de IC. Imagen de espía. Desarrollo de habilidades analíticas	Demanda y oferta de IC Contrainteligencia, Inteligencia Internacional, IC Tecnológica, Rol de la Información Tecnológica	Administrar en paralelo los procesos de inteligencia de multinacionales IC, es aprendizaje

Fuente. Prescott (1999)

## 2.2 Antecedentes de investigación

Postigo, J, (2000) en su investigación sobre La inteligencia competitiva en España: una encuesta sobre su utilización por parte de las empresas exportadoras, analiza los resultados de una encuesta sobre el uso de la inteligencia competitiva entre empresas exportadoras españolas y explica las características de cuatro sistemas formales actualmente en funcionamiento.

Se confirma que la utilización de un sistema formal de seguimiento del entorno competitivo concede a las empresas una ventaja competitiva; y que su implementación está justificada independientemente del tamaño de la empresa. A pesar de ello es evidente que la inteligencia competitiva es una disciplina desconocida en España y que salvo excepciones las empresas no abordan esta tarea de forma sistemática. Para llegar a esta conclusión se ofrece una visión general de las necesidades de información de las empresas exportadoras españolas, del uso que éstas realizan de distintas técnicas de inteligencia, y de los principales obstáculos con que se encuentran para implementar procesos formales.

El estudio indica que, por lo general, los exportadores españoles tienen un conocimiento mediocre de sus competidores. La principal causa de este desconocimiento parece ser, precisamente, la falta de sistemas formales de inteligencia. El 75% de las empresas sondeadas no los utilizan y al parecer no saben cómo obtener, analizar y compartir información sobre su entorno de una manera eficaz.

Vidigal, F., & Nassif, M. (2012). En su investigación *Inteligencia Competitiva: Metodologías Aplicadas en las Empresas Brasileñas*, presenta una visión general acerca de la Inteligencia Competitiva en el contexto de las organizaciones brasileñas, su objetivo fue investigar la existencia de metodologías de Inteligencia Competitiva aplicadas a las organizaciones nacionales y multinacionales de distintos segmentos del mercado. La metodología que utilizó fue la revisión de la literatura nacional e internacional – que implica el status quo de la actividad de Inteligencia Competitiva en el mundo – y cuyo contenido fue confrontado con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas en 13 organizaciones nacionales y multinacionales que actúan en Brasil, desde diciembre de 2010 hasta 2011. En esta investigación fueron analizados los diferentes objetivos e experiencias en Inteligencia Competitiva en las organizaciones arrojando distintas prácticas para la proyección de escenarios, análisis de contenidos obtenidos de los medios de monitoreo ambiental en general y sectorial de las organizaciones. La encuesta indicó también las principales fuentes y productos de información, el perfil de

los participantes y las herramientas utilizadas para la práctica de Inteligencia Competitiva en el ambiente de las organizaciones en Brasil.

Las conclusiones de esta investigación fueron que, aunque las organizaciones adopten metodologías relativamente similares con respecto a la Inteligencia Competitiva, esta actividad tiene objetivos distintos, afectos tanto al enfoque estratégico, como a los enfoques de marketing, de negocios y de ventas, prevaleciendo lo que ocurra primero. El aspecto estratégico se refleja también en los modelos de subordinación jerárquica dominante de las áreas de la Inteligencia Competitiva.

El consorcio CETISME, Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium-sized Enterprises (2001- 2002), España, Madrid, encargado del proyecto está formado por IDETRA, S.A., como coordinador del proyecto, la Dirección Regional de Investigación de la Comunidad de Madrid, el Conseil Regional de Lorraine, Coventry University Enterprises, Ltd., y el Consorcio Pisa Ricerche. ATTELOR y Meta Group han colaborado con los socios en el desarrollo del proyecto, tenía como objetivo aumentar la sensibilización empresarial hacia la Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Económica, herramientas estratégicas de gestión de la innovación.

Las actividades del Proyecto fueron identificar y difundir metodologías, herramientas y buenas prácticas entre los socios, además de facilitar formación en ETI y apoyo para la presentación de propuestas europeas y la realización de acciones trans-regionales y sus resultados fueron los siguientes:

*El proyecto ha permitido realizar un inventario y análisis de las acciones de promoción de la inteligencia competitiva en las regiones participantes, de los proveedores de servicios en este campo, así como recoger un conjunto de metodologías y herramientas de referencia en inteligencia económica y vigilancia tecnológica.*

*Se ha realizado un análisis comparativo de las necesidades y demanda de las empresas a partir de un manual básico de benchmarking que se debatieron en 4 seminarios regionales sobre ETI para pequeñas y medianas empresas y en un seminario transnacional con la participación de 16 pymes proveedoras y usuarias de servicios ETI de las 4 regiones participantes que tuvo lugar en Madrid.*

*En el marco del proyecto se prepararon propuestas de proyectos para el ProgramaCRAFT del V Programa Marco*

*Por ultimo, se ha preparado una Guía de Inteligencia Económica y Tecnológica que ha sido publicada en castellano, inglés y francés. Una versión electrónica puede descargarse de Internet.*

Masson, J. (2005), Universidad Autónoma de Barcelona, en su ensayo de Seminario de Doctorado Inteligencia Competitiva Bases Teóricas y Revisión de Literatura, llegó a las siguientes Conclusiones:

*El propósito de este ensayo era presentar una revisión de las bases teóricas de la IC. Bajo esta premisa, se ha utilizado la Teoría de la Economía de la Información, las Teorías de la Estrategia, de la Ventaja Competitiva y de los Recursos y Capacidades, Conocimiento y Marketing Orientation. Además, vió las aplicaciones previas a Inteligencia Competitiva en las áreas de la Tecnología y Seguridad. Esta revisión le permitió inferir que es un campo que emergente que está siendo estudiado con más fuerza.*

Afirma que, de la revisión teórica, bibliométrica y empírica, se desprende que existe una fuerte concentración de la Inteligencia Competitiva en aplicaciones en el campo del Marketing. No así en otros campos de la Dirección Empresarial, como Operaciones, Producción, entre otras. Y considera que las líneas para futuras investigaciones son amplias, profundizadas por el hecho de que cada vez las empresas utilizan más tecnología y las aprovechan de diferentes formas. Finalmente, el autor de este trabajo considera que es posible continuar trabajando en este campo y desarrollar nuevas propuestas,

como la que se ha presentado para estudiar el uso de la información inteligente en las empresas.

Masson, J. (2006), Universidad Autónoma de Barcelona, en su proyecto de tesis doctoral “La generación de inteligencia competitiva y su impacto en el desempeño de las multinacionales tecnológicas de Barcelona”, tuvo como objetivo principal determinar la existencia de una relación positiva entre el desempeño empresarial y la Generación de Inteligencia Competitiva en las empresas multinacionales de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) de Barcelona. En términos de sus estrategias, sus recursos, las fuerzas competitivas industriales y la Generación de Inteligencia Competitiva. Adicionalmente deseaba encontrar la topología de las empresas orientadas hacia la inteligencia competitiva y finalmente encontrar los elementos que contribuyen al éxito de modelos de Inteligencia Competitiva en estas empresas.

Hiebaum De Bauer, K. (2004) en su monografía Inteligencia competitiva, plantea que la inteligencia competitiva ha despertado recientemente una ola de interés, en parte motivada por una mayor disponibilidad de información (la tan mentada explosión de la información) y un aumento reflejado en la proliferación de bases de datos comerciales en todo el mundo. ¿Qué más está impulsando este crecimiento?

Dado este cambiante escenario, la inteligencia competitiva es una actividad de importancia creciente. Ya sea debido a la necesidad de conocer una industria, un mercado, un producto o un competidor, la información global fiable es fundamental para nuestro éxito nacional. Como dijera Federico el Grande, “Es perdonable ser vencido, pero nunca ser sorprendido”. Con los recursos de información de hoy en día, y un programa de Inteligencia Competitiva que refleje las necesidades de la corporación, las sorpresas se pueden minimizar.

Julio Cubillo (1997) La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina – algunas reflexiones Ci. Inf.,

Brasília, v. 26, n. 3, p.260-267, dado este cambiante escenario, la inteligencia competitiva es una actividad de importancia creciente. Ya sea debido a la necesidad de conocer una industria, un mercado, un producto o un competidor, la información global fiable es fundamental para nuestro éxito nacional. Como dijera Federico el Grande, “Es perdonable ser vencido, pero nunca ser sorprendido”. Con los recursos de información de hoy en día, y un programa de IC (Inteligencia Competitiva) que refleje las necesidades de la corporación, las sorpresas se pueden minimizar.

En este primer abordaje al tema de la inteligencia aplicado al mundo de las PYMES nos hemos preocupado preferentemente de las relaciones entre dos actores: los dueños empresarios y los trabajadores del conocimiento y de la información.

Hemos dejado deliberadamente fuera, por ser un tema que ameritaría un espacio mucho mayor del disponible, el examinar el papel del Estado en este tema. Tampoco hemos examinado el espacio que podría caberle a la cooperación inter-empresarial que se visualiza como de enorme trascendencia en éste y otros campos. (Hanna).

Burmester, José (2009) Estudio de la Inteligencia Competitiva (IC) en la Industria Farmacéutica Mexicana, este estudio representa el primer esfuerzo para dimensionar presente y futuro de la Inteligencia Competitiva (IC) en la industria farmacéutica mexicana, que es proporcionado abiertamente al público para su libre distribución.

En México, la Industria Farmacéutica enfrenta una serie de retos y problemas que hacen cada día más difícil la supervivencia en el mercado al mediano y largo plazo.

Los laboratorios se han dado cuenta de la importancia de hacer relaciones de negocios entre ellos (co-marketings y co-promotions), hacer contratos de economía de escalas con proveedores clave e incluso empujar cada vez más

a mejorar las negociaciones que se hacen con los distribuidores de medicamentos a nivel nacional.

Pero mientras esto se da en las altas esferas de la industria, afuera la competencia por el médico, el paciente, la farmacia, el hospital y los medios de información están cada día más reñida.

Pere Escorsa Castells-Ramon Maspons Boch-Elicet Cruz Jiménez Inteligencia Competitiva y Transferencia de Tecnologías: Reflexiones para el Desarrollo de la Relación Universidad – Empresa, el papel de la Inteligencia Competitiva y de la Inteligencia Tecnológica, por su impacto en otros campos, ha sido destacado en los últimos años, y la Transferencia de Tecnologías no ha sido ajena a este. La relación Universidad - Empresa se ha tomado como marco de estudio e implementación de sistemas de información e inteligencia por varios autores, demostrando el interés creciente de la comunidad científica sobre este tema.

En este artículo se reflexiona en torno a un enfoque de implantación de un sistema de inteligencia en la unidad de transferencia de tecnología de una universidad.

Este sistema deberá satisfacer las necesidades (conocimiento del mercado, del entorno científico y áreas tecnológicas, competidores) de la universidad en una primera etapa. En una segunda etapa, dígase de madurez, la universidad podría brindar estos servicios (métodos, herramientas, formación, entre otros) a las empresas. Los resultados de la primera etapa deberán ir dirigidos a orientar la oferta tecnológica disponible a las necesidades del sector productivo, y a ser compartidos por supuesto con las empresas de los sectores estudiados.

Otras investigaciones y autores más destacados, relacionados con la información y con la inteligencia competitiva se muestran en el 3X, Masson (2006).

Cuadro 3. Revisión de Literatura Conceptual, Empírica y Bibliométrica

Autor	Preguntas de Investigación	Metodología	Resultados
<b>Trabajos Conceptuales</b>			
Porter, M. (1985b).	¿Cómo la Información permite la Generación de Ventaja Competitiva?	Desarrollo Conceptual y Estudio de la Cadena de Valor.	La información es una fuente de ventaja competitiva sostenible.
Prescott, J. (1999).	¿Cuál ha sido la evolución de la IC?	Análisis Descriptivo.	De un esquema pasivo, a uno muy planificador.
Rouach, D. y Santi, P. (2001).	¿Cuáles son las actitudes de los profesionales de la IC y cómo estas agregan valor?	Estudios Cuantitativos.	Tipologías de Profesionales de IC.
Jaworski et al. (2002).	¿Cuáles son los factores de la generación de Inteligencia Competitiva en las Empresas?	Estudio de Empresas con Prácticas de Inteligencia Competitiva.	Generación de IC depende de las Redes de IC, de la Calidad de Información, Ambiente y de las Características de Analistas.
Ganesh, U. et al. (2003).	¿Cuál es el campo de Investigación de la IC?	Propuesta Conceptual.	Líneas Futuras de Investigación de la IC.
Tena y Comai (2004a).	Situación de la IC en España.	Análisis Descriptivo.	Etapas de la IC en España.
Fuld, L. (2004).	¿Por qué la estrategia necesita de la IC?	Propuesta Conceptual.	Importancia de la IC en el proceso estratégico.
<b>Trabajos Empíricos</b>			
Wee, C. y Leow, M. (1994).	¿Cómo ha sido la evolución de la IC en Singapur?	96 empresas a las cuales se les aplicó un cuestionario. Análisis Factorial y Ecuaciones Estructurales.	Aún cuando en Singapur se conoce de la IC, no se ha invertido en recursos para potenciarla.
Choo, W. (1999).	¿Cómo se analiza el Entorno?	Encuestas a estudiantes MBA.	Se presentan nuevas técnicas.
Guimaraes, T. (2000).	¿Cuál es el impacto de la CI y los Sistemas de Información (SI) en las PYMES?	Ecuaciones Estructurales, Cuestionario con escala Likert. 43 pequeñas empresas EE.UU.	Relación positiva entre el cambio organizacional y la IC y los SI.
Teo y Choo (2001).	¿Cómo se utiliza el Internet como herramienta de la IC?	Ecuaciones Estructurales, Cuestionario con escala Likert. Apr. 600 empresas de Singapur.	Fuerte relación entre la calidad de información de Internet y el uso de IC.
Wright, S. et al. (2002).	¿Cuál es la tipología de las empresas que usan IC en el R.U.?	Estudio de Casos.	Avances en la IC de las empresas de este país.



Marin, J. y Poulter A. (2003).	¿Cómo se disemina la Inteligencia Competitiva en las Empresas?	Estudio de Casos.	La distribución de la IC puede ser ayudada por la tecnología, pero es más eficiente cuando está enfocada a personas.
Tena y Comai (2004b).	¿Cuál es la Tipología de las Empresas Multinacionales Catalanas?	Análisis Descriptivo de 19 empresas catalanas.	Estructura de la IC en las multinacionales de tecnología y farmacéuticas.
Tena y Comai (2004c).	¿Cuál es la Tipología de las Empresas Españolas?	Análisis Descriptivo de 9 empresas españolas.	IC y las mejores prácticas españolas.
De Pelsmacker et al. (2005).	¿Cuáles son las prácticas en las Exportadoras Sudafricanas y Belgas?	Empresas de Sudáfrica (309) y Bélgica (292) con muy bajo índice de respuesta.	Las empresas todavía no están equipadas con sistemas de IC.
<b>Trabajos bibliométricos</b>			
Dishman, P.; Fleisher, C. y Knip, V (1993a)	Revisión Bibliométrica de la Literatura relativa a Inteligencia Competitiva (1930-1986)	Análisis Bibliométrico de 1890 papers.	Publicaciones Escasas.
Dishman, P.; Fleisher, C. y Knip, V (1993b)	Revisión Bibliométrica de la Literatura relativa a Inteligencia Competitiva (1987-1996)	Análisis Bibliométrico de 1890 papers	Auge de Publicaciones en Libros, Journals, y Working Papers.
Dishman, P.; Fleisher, C. y Knip, V (1993c)	Revisión Bibliométrica de la Literatura relativa a Inteligencia Competitiva (1987-2003)	Análisis Bibliométrico de 1890.	Madurez de Publicaciones e Intensidad de Artículos en Journals Científicos
Tena y Comai (2005)	¿Cómo se ha desarrollado la IC en España?	Análisis Descriptivo.	Se presenta un recorrido de la IC en España.

*Fuente. Datos tomados de José Luis Massón Guerra (2006)*

## **La Inteligencia competitiva en el Mundo**

Las conclusiones de la Agencia de Innovación de Biskaia (BAI), señalan que, primero, las empresas de las economías más desarrolladas son las que apuestan con mayor decisión por la inteligencia competitiva y, segundo, no existe un modelo global de inteligencia, sino distintos sistemas que responden a las particularidades de cada país.

A partir de 1986, con la creación de la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) en EE. UU., se inicia el desarrollo de medidas para el reconocimiento formal de la IC como una disciplina. Enseguida, se observa un incremento de las publicaciones sobre beneficios de los sistemas aplicados a los negocios, características de las unidades de inteligencia o vigilancia, y recomendaciones para su aplicación.

Los países que se han mostrado activos en materia de Inteligencia Competitiva son Japón, Corea del Sur, Suecia, Canadá, Reino Unido, Israel y EE. UU. Japón es considerado el país pionero en Inteligencia Competitiva. Los programas suecos gozan de un significativo reconocimiento internacional, mientras que Francia es líder en el desarrollo de programas informáticos para la elaboración de mapas tecnológicos. Además, se mencionan los equipos especializados en países como Holanda o España.

En Brasil, respecto a la práctica de Inteligencia Competitiva en el ambiente de las organizaciones, Vidigal y Nassif (2012) señalan: “Aunque las organizaciones adopten metodologías relativamente similares con respecto a la Inteligencia Competitiva, esta actividad tiene objetivos distintos, afecta tanto al enfoque estratégico como a los enfoques de marketing, de negocios y de ventas”.

Además, se identificaron algunos acontecimientos importantes en otros países sobre la inteligencia competitiva que son los siguientes:

VISIO 2007, Vigilancia e Inteligencia Sistemática para la Innovación en las Organizaciones (2007), Conferencia internacional sobre vigilancia e inteligencia sistemática para la innovación en las organizaciones – España.

La conferencia de 2007 pretendió convertirse en el espacio de referencia de profesionales de inteligencia y vigilancia de habla hispana, para un encuentro donde se compartan casos, se conozcan herramientas y se transfiera conocimiento.

En Costa Rica, en el Encuentro sobre la “Apertura comercial y su incidencia en el sector productivo de Costa Rica”, realizado en la ciudad de San José, Costa Rica (2005), la Secretaria Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano en su exposición de Política Agrícola Centroamericana: Proceso de negociación, contenido y sus impactos sobre el Sector Productivo señala ocho ejemplos de instrumentos propuestos y entre ellos consideró a los siguientes:

- Red de sistemas locales y regionales de innovación para la pequeña agricultura empresarial
- Sistema Regional de Inteligencia Competitiva

En el caso de El Salvador, Ministerio de Economía de El Salvador – Subdirección de Inteligencia Competitiva Reporte de Inteligencia Competitiva, DCE Ministerio de Economía de El Salvador

Ministerio de Economía – Inteligencia Competitiva (2008) Autor: Claudia Ma. Rodríguez. Desaceleran exportaciones textiles procedentes de China hacia el mercado estadounidense; mientras las exportaciones salvadoreñas mantienen su crecimiento

La noticia es parte de las Notialertas que da a conocer constantemente la Unidad de Inteligencia Competitiva del Ministerio de Economía, un nuevo sistema creado el Minec el cual diariamente monitorea sistemas de información mundiales para identificar, analizar y divulgar información sobre oportunidades comerciales.

Nuevos retos: de capital humano para incrementar competitividad de la industria de la confección. Asimismo, Inteligencia Competitiva dijo a través de Notialertas que el Consejo de Promoción de la Confección, bajo el Ministerio de Textiles de la India, informó de la apertura de nueve centros de diseño y entrenamiento. La iniciativa es parte de una serie de actividades que pretende desarrollar el gobierno de ese país en apoyo al sector. Los centros de diseño brindarán entrenamiento en técnicas de corte, prácticas de supervisión de corte y controles de calidad, entre muchos otros.

En cuanto a publicaciones, se detectó la existencia de la revista Puzzle, Revista Hispana de Inteligencia Competitiva, publicada en formato papel y online con edición bimestral, de estilo académico y enfoque práctico con acceso gratuito por suscripción. Tiene la misión de difundir el conocimiento y práctica de la Inteligencia Competitiva y de la Vigilancia Tecnológica entre las empresas y organizaciones de la Comunidad Hispana. Publica textos de varios tipos, todos ellos relacionados con la Inteligencia Competitiva y la Vigilancia Tecnológica: Herramientas, Modelos, Casos y Experiencias y Notas de prensa del mundo de la Inteligencia Competitiva y de la Vigilancia Tecnológica. Los artículos y trabajos de PUZZLE son inéditos y están realizados por reconocidos expertos de la Inteligencia Competitiva y la Vigilancia Tecnológica.

### **La Inteligencia competitiva en el Perú**

Poca información se ha podido encontrar sobre la implementación de sistemas de Inteligencia Competitiva en el Perú. Algunas manifestaciones a través de eventos o aplicabilidad son las que se presentan a continuación.

El CONCYTEC e IPAE, con el apoyo de COLCIENCIAS, programaron el Primer Taller Internacional de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, (2007), que se realizó con la finalidad de formar las capacidades nacionales en el campo de la Vigilancia Tecnológica y la Inteligencia Competitiva.

ADEX DATA TRADE, es un sistema de Inteligencia Competitiva de la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX) que ofrece la solución integral

para la empresa en el análisis y gestión de los mercados internacionales. El ADT es el mundo de Inteligencia Comercial de ADEX referido al comercio exterior en donde se podrá encontrar la información necesaria para desarrollar e incrementar su competitividad en el comercio internacional. El ADT brinda información sobre temas relacionados a inteligencia de mercados, estadísticas y oportunidades comerciales, fuentes de información, boletines sectoriales, *rankings* sectoriales, acuerdos comerciales, presentaciones de eventos, publicaciones, ferias e información de entidades externas.

Este sistema, ampliará su visión de mercado y permitirá a sus socios tomar las mejores decisiones vinculadas a la gestión de comercialización en los mercados internacionales.

El Instituto Tecnológico de la Producción del Ministerio de Producción organizó un evento en el marco de las actividades del Comité Interinstitucional de Vigilancia Tecnológica en alianza con el CONCYTEC, PROMPERU, INDECOPI, PRODUCE y CEPLAN. De esta forma, se llevó a cabo el Congreso Internacional de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva para superar los retos del mercado (noviembre, 2014). En el evento, participaron empresas, gremios, universidades, entidades del Gobierno e institutos de investigación con la finalidad de difundir experiencias de gestión de vigilancia tecnológica e inteligencia en mercados y gestión de la innovación, además de resaltar la importancia de la Inteligencia Competitiva y la gestión de la I+D+i como un factor estratégico para las empresas.

### **Investigaciones sobre pequeñas empresas en Perú**

Adams Norma y Valdivia, Néstor. (2004). Los otros empresarios: ética de migrantes y formación de empresas en Lima. Lima, IEP Ediciones,

En relación con el origen de la formación de empresas en Lima, Norma Adams y Néstor Valdivia, profesionales miembros del Instituto de Estudios Peruanos, en noviembre de 1991 publicaron los resultados de su investigación titulada “Los otros empresarios: ética de migrantes y formación de empresas en Lima”. Dicho estudio fue realizado en Lima Metropolitana tomando como muestra al

azar veinte pequeños empresarios pertenecientes a diferentes actividades productivas, tales como metalmecánica, fundición, confecciones, zapatería, elaboración de alimentos y joyería. El alcance de la investigación incluye elementos de la exploratoria, descriptiva y correlacional. En la investigación no se emplearon nombres verdaderos, se recopiló información a través de entrevistas sobre cuestionarios con preguntas abiertas.

La investigación concluyó en que la educación formal técnica y universitaria de los principales directivos, pertenecientes a empresas fundadas por migrantes andinos o criollos, fue afín a la naturaleza de los negocios emprendidos.

Zapata, Rusella. (2008). Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Necesidades de Servicios de Desarrollo Empresarial de Micro y Pequeñas Empresas del Sector Confecciones en el Conglomerado de Gamarra. Lima, Perú. El Estudio de necesidades de servicios de Desarrollo Empresarial, de capacitación y asistencia técnica de las Mype del Conglomerado de Gamarra, se realizó desde la perspectiva de género, interculturalidad y competitividad. Muestra la situación actual de la Mype de producción, comercio y servicio de Gamarra, así como también las características de la demanda de capacitación y asistencia técnica de empresarias/os y trabajadores/as de dicho Conglomerado, para la mejora de su competitividad e inserción al mercado.

Algunas de las conclusiones mas importantes relacionadas con las variables de la investigación, afirma que el Conglomerado de Gamarra tiene un perfil netamente de microempresa: 95.7% de las empresas encuestadas tienen de uno a diez trabajadores/as. El 82% opera con uno a cuatro trabajadores/as, y 30% lo hace con dos trabajadores/as. Menos del 2% de las MYPE contrata personas con alguna discapacidad (habilidades diferentes).

Asimismo, muestra que el 63.5% de las MYPE tiene hasta cinco años de actividad, creadas entre 2003 y 2007, con menos de un tercio con vida de más de seis años, lo que podría demostrar su vulnerabilidad. El rubro servicios representa un 76.4%, con más empresas en dicho período. Por lo que afirma que probablemente, esto tenga relación con la apertura de nuevos mercados

en el exterior y la incorporación de estas MYPE en la cadena productiva, a través de la oferta de servicios especializados.

El mercado principal al que las Mype orientan su producto o servicio es Lima (96.7% de Mype), en segundo lugar, provincias (36.6% de Mype) y en porcentaje mínimo (6.4% de Mype) el internacional, entre los mencionados están: Venezuela, Estados Unidos, Bolivia, Ecuador, Italia, Japón y China.

Asimismo afirma que son personas con gran capacidad de trabajo: 85.5% de empresarias/os y 81.2% de trabajadores/as labora seis días a la semana. Además que el 40% de empresarias tiene una jornada diaria de diez horas en su empresa. En los empresarios es un poco más diversificado: 20% tiene jornada diaria de nueve horas, 28% de diez horas y 23% de once horas. Para algunas empresarias, el trabajo diario llega a trece horas, mientras que para los varones puede alcanzar diecisiete horas.

Respecto a las trabajadoras, el 39% labora diez horas diarias, 30.4% lo hace durante once horas diarias y un 10% durante doce horas. Por su parte, el 32.8% de los trabajadores labora diez horas diarias, 22.4% durante once horas y el 17.9% cumple una jornada de doce horas diarias.

Otra característica que resulta de la encuesta es que en estas MYPE hay un constante cambio de personal.

Uno de los datos importantes para la capacitación y asistencia técnica es el grado de instrucción. Al respecto, las mujeres empresarias tienen un perfil educativo particularmente interesante, especialmente en las MYPE de producción: si bien el 18.9% tiene estudios de primaria, hay un 54% con estudios de nivel superior. En general en todas las MYPE, mientras que el 10% de las empresarias tiene primaria y 49% estudios superiores, el 62% de los empresarios tiene estudios de secundaria y el 28% tiene estudios de nivel superior.

Al parecer, las mujeres están invirtiendo más tiempo que los varones en desarrollar sus capacidades a través del estudio.

Otro dato importante es la aspiración de cambio personal en empresarias/os y trabajadores/as, en tanto les puede inducir a invertir en el desarrollo de sus conocimientos y el acceso a información. Manifiestan que quiere incrementar su capacidad gerencial. En segundo lugar de expectativa está la mejora de sus habilidades técnicas, excepto los trabajadores que en 29% dieron esta respuesta en primer lugar.

En relación con los problemas principales de gestión, identificaron que son: las ventas bajas, el no saber cómo enfrentar a la competencia, escasa información de mercado y el personal no calificado.

A nivel operativo, está el control de calidad en el proceso de producción, insuficiente número de máquinas, el desorden y el incumplimiento de proveedores.

Concluye, que hay un enorme mercado de servicios de desarrollo empresarial por atender, tomando en cuenta los escasos antecedentes de capacitación y asistencia técnica, que en conjunto no llegan al 20% de gente capacitada – entre empresarios y trabajadores- y con alrededor de 10% de personas entrevistadas que han recibido asistencia técnica.

Asi mismo, Rusella (2008) afirma que los Empresarios y trabajadores, tienen identificado sus principales problemas de gestión y operativos, y con esa visión, valoran en las proveedoras de servicio, la calidad de la enseñanza, la experiencia, pero también el costo de los cursos y del acompañamiento técnico en los procesos de producción. También es importante que los cursos de capacitación y la asistencia técnica sean prácticos y flexibles, y que estos sean programados en días, horarios y costos adecuados a sus posibilidades.

La asistencia técnica en planta, en todo el proceso productivo, con control de calidad, es una de las expectativas de servicio que tendría buena demanda. Una de las recomendaciones del estudio, es que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo tiene un desafío, no solo al apoyar la formalización y competitividad de las MYPE, sino también de generar mayor responsabilidad



social para con los trabajadores del sector de confecciones por parte de los empresarios.

Centro de Consultoría de la Universidad del Pacífico. (2003). Documento de Trabajo sobre los principales resultados hallados en la Encuesta a los Empresarios de Gamarra, PROMPYME, el objetivo principal del estudio es efectuar un análisis detallado de las principales características halladas en la pequeña empresa de Gamarra. Estas características son: Influencia de la antigüedad del empresario en esta Zona, análisis del mercado laboral, características de los sectores económicos y actividades específicas que desarrollan las empresas, análisis de las empresas confeccionistas de tejido de punto y tejido plano, análisis de la Administración de la Empresa (Actividades Gerenciales y/o Contables) y análisis de la experiencia en capacitación del personal.

Utilizó una muestra representativa de 403 entrevistados y realizó las siguientes proyecciones, que podrían variar con el tiempo debido a la dinámica propia de este mercado:

- Gamarra cuenta con 16,609 locales dedicados tanto al comercio y/o industria de la confección como a actividades de servicio.
- Constituye una fuente de empleo para aproximadamente 45,235 trabajadores, de los cuales alrededor del 81% (36,467 trabajadores) labora de manera permanente.
- Las ventas anuales ascienden aproximadamente a US\$ 500 millones de dólares (S/. 1,748,910,637 nuevos soles), con estacionalidades marcadas por fiestas patrias y navidad.

Afirma que el emporio comercial de Gamarra ha pasado por tres fases de desarrollo. La primera, la fase germinal, es anterior a 1972, en donde aparece la agrupación de comerciantes de telas e insumos así como los confeccionistas. La segunda fase de formación del complejo consistió en el crecimiento de la infraestructura de la zona y en una expansión nacional de la oferta de confecciones producidas en Gamarra. La tercera fase corresponde

al desarrollo de las pequeñas empresas confeccionistas en una coyuntura de recesión y crisis económica del país.

Los elementos fundamentales del conglomerado de Gamarra identificados en el presente análisis y que resultan característicos de esta zona corresponden a: los recursos humanos que dirigen los procesos, las actividades involucradas que generan rentabilidad y las instituciones implicadas en el desarrollo del sector.

Destaca que las actividades comerciales destinadas a los consumidores finales son las predominantes en este conglomerado, particularmente en el rubro de las confecciones.

Únicamente el 10.42% de las empresas recibe apoyo de instituciones en los temas de capacitación, asistencia técnica y apoyo financiero.

La capacitación laboral y empresarial es el apoyo más significativo que reciben las empresas, y ésta proviene principalmente del Estado a través del proyecto Bonopyme que funciona como medio de financiamiento para programas de capacitación y asistencia técnica. Sin embargo, a pesar que este proyecto es uno de los programas estatales de mayor envergadura, el 91% de las PYMES ubicadas en Gamarra desconoce la existencia del programa.

En lo referente a la asistencia técnica, las empresas recurren al apoyo de consultores independientes, en menor proporción a institutos privados y Gobierno.

La representatividad de las empresas del conglomerado ante las demás instituciones resulta casi nula, únicamente 5% de las empresas pertenece a un Gremio o Asociación.

La mayoría de los empresarios realizan actividades de gestión, siendo las más frecuentes el registro de ventas y gastos. Este comportamiento refleja cierto grado de formalidad con el que cuentan estas empresas, no sólo en el aspecto de control interno, sino también en la declaración de impuestos a la SUNAT.

Con relación a los niveles de capacitación laboral y empresarial, concluye que son muy reducidos, la mayoría de los empresarios (aproximadamente 68%) no ha llevado cursos de capacitación durante su actividad empresarial y alrededor del 83% de las empresas no capacita a sus trabajadores. Al parecer, la capacitación es asociada a una rentabilidad a largo plazo (no inmediata) y hay desconocimiento de la oferta de servicios de capacitación para el sector.

Los empresarios que sí tienen la oportunidad de capacitarse, muestran una preferencia por los cursos de ventas – comercialización (30%), marketing (13%) y conocimientos técnicos (12%). Mientras que la capacitación en las áreas de informática, comercio exterior (exportaciones) y costos, a pesar que permiten un mejor manejo de las actividades productivas y de gestión, no cuentan con la preferencia de los empresarios.

En relación con las actividades de exportación, afirma que se tratarían de ventas informales hacia el exterior. Las pequeñas empresas que actualmente no exportan no cuentan con los recursos necesarios para la ampliación de su capacidad productiva (subcontratación de servicios) o desconocen las oportunidades que ofrece el mercado externo por falta de información oportuna.

Sobre el financiamiento, en la actualidad, el 56% de los empresarios no cuenta con crédito en el sistema financiero formal o informal; esto se debe en muchos casos a que carecen de los requisitos solicitados por las entidades bancarias, no poseen las garantías exigidas o por la gran cantidad de trámites que tienen que hacer para acceder al crédito.

En cuanto al tipo de tejido utilizado, la mayoría de los confeccionistas utiliza el tejido plano y en menor proporción tejido de punto. La industria de confecciones de Gamarra trabaja aproximadamente al 90% de su capacidad instalada.

Finalmente, el estudio de Centro de Consultoría de la Universidad del Pacífico. (2003) recomienda que el apoyo, tanto del Estado como de instituciones privadas a la pequeña y microempresa del conglomerado, debe incidir en la provisión de información empresarial oportuna y relevante, de servicios de apoyo en capacitación y asistencia técnica especializadas, así como servicios financieros de acuerdo con las necesidades del sector.

Asimismo recomienda, que la zona comercial de Gamarra debe pasar por la fase de internacionalización por la evidente rentabilidad del mismo, por la contracción de la demanda interna que impide elevar el volumen de ventas y por la creciente competencia del mercado local que afecta directamente los precios. Por lo tanto, el conglomerado requiere de asistencia técnica para lograr una adecuada especialización, capacitación gerencial, desarrollo de una oferta financiera de acuerdo con sus necesidades, mano de obra calificada que cumpla con los estándares internacionales, tecnología e insumos de calidad, lo cual le permitirá integrarse de manera formal a la cadena exportadora, así como fortalecer su presencia en el mercado local.

## **2.3 Bases teóricas**

### ***2.3.1 Inteligencia competitiva***

Siendo una de las variables más importantes de la presente investigación y como se dispone de una diversidad de definiciones que no necesariamente coinciden, en primer lugar, se darán a conocer las definiciones que se consideran más pertinentes. Enseguida se indentificarán las diversas denominaciones a través del tiempo o fases, Finalmente se propondrá la definición que se empleará en la presente investigación. Teniendo en cuenta que la gestión del conocimiento y la función de Inteligencia Competitiva se constituyen en actividades organizativas necesarias y complementarias (Arroyo, 2005, p. 97) también se señalarán definiciones al respecto.

El concepto de Inteligencia es muy sencillo. Una de las mejores definiciones es la de Gibbons y Prescott (1996), según la cual Inteligencia Competitiva es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno.

Aparecen en ella las siguientes fases del proceso:

- a) obtención o captura de la información pertinente sobre un tema, problema o proyecto;
- b) procesamiento, análisis e interpretación de la información, lo que a veces exige la búsqueda de información adicional;
- c) comunicación del análisis efectuado a la dirección de la empresa o entidad;
- y
- d) toma de decisiones sobre la cuestión examinada por parte de la dirección.

La cadena puede fallar si la información capturada es irrelevante o insuficiente, si el análisis está incompleto o es de mala calidad, si el informe se transmite de manera inadecuada a la dirección, o si, finalmente, la dirección no cree oportuno actuar. Es absolutamente necesario que la dirección esté comprometida y apoye todas las etapas.

Según la norma UNE 166006:2006, la Inteligencia Competitiva ha sido definida como la información útil sobre el entorno de negocios que puede afectar la posición competitiva de la empresa. De acuerdo a esta definición, no se debe limitar a la vigilancia tecnológica exclusivamente, porque existe información “no-tecnológica” que puede resultar de importancia para la organización.

Otra definición de Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica (IC/VT) propuesta por Tena y Comai es la siguiente: “Un proceso sistemático de búsqueda, selección, análisis y distribución de información sobre el entorno, integrado en la elaboración e implantación de la estrategia empresarial, así como en la actuación específica de las unidades de negocio, áreas funcionales y departamentos de la empresa con el objetivo de aportar ventajas

competitivas tangibles y así proporcionar el mayor impacto favorable al progreso de la organización”.

Estos mismos autores, (2003, pp. 4-11), describen a la Inteligencia Competitiva como “Una práctica empresarial de desarrollo relativamente reciente y se concibe como una investigación que reúne información y desarrolla el conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos externos a la empresa. Asimismo, puede ser considerada como una actividad constituida por diferentes tareas o etapas que tienen el objetivo general de facilitar la comprensión del entorno de la empresa”.

Según Gómez y Suárez (2004, p. 136), *“El Sistema de Inteligencia Competitiva”* (también conocido como *Sistema de Inteligencia Empresarial*) es un sistema que permite capturar, analizar, distribuir y utilizar eficazmente la información crítica para una organización empresarial, que permita hacer un seguimiento de las noticias sobre su sector, sus competidores, los proveedores, los clientes, el desarrollo de productos sustitutivos, etc”.

La Society of Competitive Intelligence Professionals (Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva ha definido a la Inteligencia Competitiva como “(...) un programa sistemático y ético para captar y analizar información sobre las actividades de los competidores y las tendencias generales de los mercados”.

Si la información se obtiene de forma legal y ética accediendo a fuentes públicas, se trata de un sistema de Inteligencia Competitiva. En caso contrario, se estaría ante un sistema de espionaje industrial.

Un buen sistema de Inteligencia Competitiva permitirá anticipar cambios en los mercados, prever las acciones de la competencia, identificar nuevas necesidades que permitan desarrollar nuevos productos y servicios, conocer las estrategias seguidas por otras empresas en distintos sectores, etc.

En este sentido no resulta fácil cuantificar el valor aportado por este sistema a la organización, debido a que se trata de un valor intangible que puede repercutir en muchos procesos de la organización.

Lara Rey describe (2004, pp. 5-12) a la inteligencia competitiva como “Un concepto relativamente nuevo, que tiene como objetivos la búsqueda de “buena” información del entorno externo de la organización, con el fin de convertirla en un producto inteligente para la toma de decisiones”.

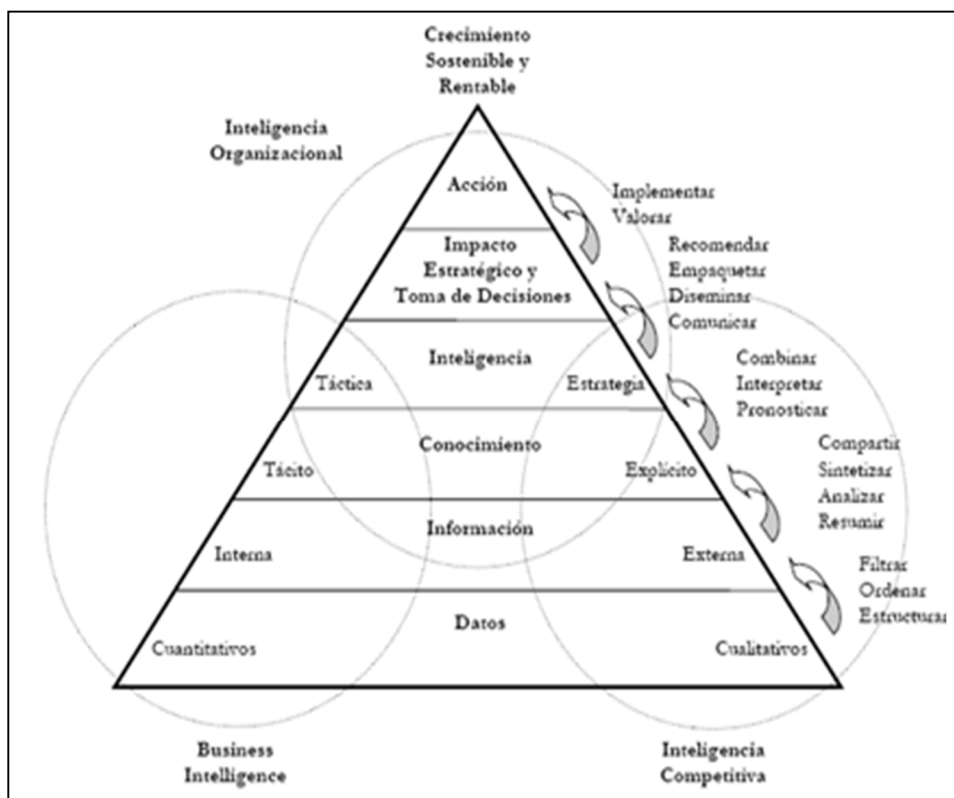
Es importante señalar que la información y el conocimiento constituyen la materia prima de la Inteligencia Competitiva, como lo sugiere el modelo de Rodenberg (2004), en la Figura 3. En este mismo escenario se puede deducir que la planeación estratégica de la información es una parte necesaria y fundamental para las distintas áreas del negocio.

Se aprecia que el conocimiento está en un nivel superior al de la información. Este modelo es útil, porque el conocimiento, a su vez, es la materia prima de la inteligencia de empresas (Rodenberg, 2004).

La Inteligencia Competitiva está muy relacionada con la estrategia y la toma de decisiones, que tiene como propósito el crecimiento sostenible y rentable.

Arrieta y Azkarate (2010) describen al modelo de Rodenberg (2004) como uno de los modelos más relevantes:

...refleja la dualidad de la inteligencia relacionada con la parte táctica o con aspectos de carácter interno a la empresa (Business Intelligence, con software asociado) y de la inteligencia relacionada con la parte estratégica o con aspectos de carácter externo (Inteligencia Competitiva). Mientras la primera contempla la parte operativa de la organización (recursos, procesos, personal, costes, etc) la segunda, por su parte, atiende a aspectos del entorno exterior (mercados, sectores, tecnologías, competidores, etc) (p.6).



**Figura 3. La Inteligencia Competitiva y su impacto en la Estrategia.**  
Fuente: Rodenberg (2004)

### **Inteligencia tecnológica**

La orientación de las actividades de Inteligencia Competitiva hacia las áreas de ciencia y tecnología da lugar a la Inteligencia Tecnológica (IT) (Rodríguez y Escorsa, 1998), Inteligencia Técnica (Technical Intelligence) o Inteligencia Técnica Competitiva (Competitive Technical Intelligence) para la escuela Americana.

La Inteligencia Tecnológica está relacionada con el seguimiento y análisis estratégico de los avances científicos tecnológicos. Stollenwerk, et al., 1998 manifiesta que este concepto implica “el conocimiento del entorno externo e interno de la empresa, aplicado a los procesos de toma de decisiones con vista a la generación de ventajas competitivas para esta” (Palop y Vicente, 1999).

### **Vigilancia tecnológica**

Para la escuela americana (Asnthon y Klavans, 1997; Coburn, 1999), la Vigilancia Tecnológica es la forma organizada, selectiva y permanente, de



captar información del exterior, analizarla, y convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios (Palop y Vicente, 1999).

La necesidad de incorporar la Vigilancia Tecnológica o de establecer una unidad o centro de inteligencia en la empresa nace de la exigencia de conocer exhaustivamente el entorno más próximo. Cada vez, hay mayor sobreabundancia de información, lo que provoca gran dedicación en su filtración.

Esto se une intrínsecamente a que una empresa dedicada íntegramente a la I+D tiene una enorme necesidad de información generada como parte inseparable de los proyectos que lleva a cabo.

Según la norma UNE 166006:2006, la Vigilancia Tecnológica es el proceso organizado, selectivo y sistemático, para captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia, y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla para convertirla en conocimiento con el fin de tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios.

Cetisme (2001), en su glosario, la define como un sistema que busca el seguimiento activo de temas o cuestiones relacionados con la tecnología, como pueden ser, por ejemplo, las patentes para proporcionar el apoyo inteligente necesario para la toma de decisiones.

### **Business Intelligence (Inteligencia Empresarial)**

Es la técnica de gestión usada típicamente para el análisis cuantitativo, fundamentalmente, de los datos internos de una compañía. Se refiere a una amplia categoría de herramientas y aplicaciones, tales como el software para la recopilación, almacenamiento, análisis y acceso a los datos que sirven para apoyar la adopción de decisiones de negocio. Como ejemplo, se pueden citar la minería de datos, el análisis de previsiones o el análisis estadístico.

### Denominaciones de Inteligencia Competitiva

Walle (1999), afirma que “la Inteligencia Competitiva ha emergido como una disciplina independiente en las ciencias de la administración,” (Masson, 2006, p.11). Este autor, además, sostiene lo siguiente:

La IC está muy relacionada con el *marketing*. Ahora, las actividades de inteligencia en las empresas son más integrales. Es decir, la orientación no solo es hacia el mercado de clientes, ni competidores, sino hacia atrás en la cadena de valor de las empresas. La Inteligencia Competitiva, por tanto, es un proceso. No es espionaje, porque no implica prácticas ilegales ni antiéticas de recolección de información. Además, ha sido clasificada como un área dentro del Knowledge Management (Chen et al., 2002). El Competitor Intelligence no es Inteligencia Competitiva, pero sí una parte de ella; el valor añadido de la Inteligencia Competitiva está en que toma los conceptos asociados de la Planeación Estratégica y del Competitor Intelligence (Wright et al. 2002a).

Tena y Comai (2005) sostienen que existen muchas denominaciones para referirse a este campo, que dependen del momento y del enfoque utilizado. Estos autores se refieren a la Inteligencia Competitiva como un método sistemático de planificación, recuperación, análisis, archivo, distribución de la información sobre el entorno externo y la mejora de la competitividad de las empresas y organizaciones.

En el Cuadro 4, se muestra la evolución de las denominaciones de la Inteligencia Competitiva según diferentes autores a lo largo de los años.

**Cuadro 4. Denominaciones de la Inteligencia.**

<b>Autor</b>	<b>Denominación</b>
Tena (1992)	Inteligencia Competitiva
Tena y Comai(2001)	
Palop y Vicente(1999)	Inteligencia Tecnológica
Escorsa y Maspons(2001)	
Cetisme(2003)	Inteligencia Económica
Verite(2003)	Inteligencia Comercial
CIC(2003)	Inteligencia de la Compañía o Inteligencia Empresarial

*Fuente. Tomado de Tena y Comai (2005)*

A la fecha, sigue utilizándose diferentes denominaciones para esta herramienta, pero todas conducen a mejorar y optimizar la toma de decisiones en las empresas, tal como señalan Tena y Comai (2001). Esta flexibilidad en el empleo de diferentes términos ha desorientado a quienes trabajan en la gestión de la información, y no solo de la IC, sino también a aquellos que se desempeñan en otras disciplinas. Es el caso, por ejemplo, del término *business intelligence*, el cual es utilizado por algunas empresas de tecnología de la información para designar soluciones informáticas de gestión de información para la empresa.

### **Ciclo de la Inteligencia Competitiva**

El ciclo de la Inteligencia Competitiva (IC) es un proceso mediante el cual la empresa define, colecta, analiza y distribuye la información para tomar decisiones, las etapas varían según diferentes autores, Masson (2006, p.13) en su estudio describe lo siguiente:

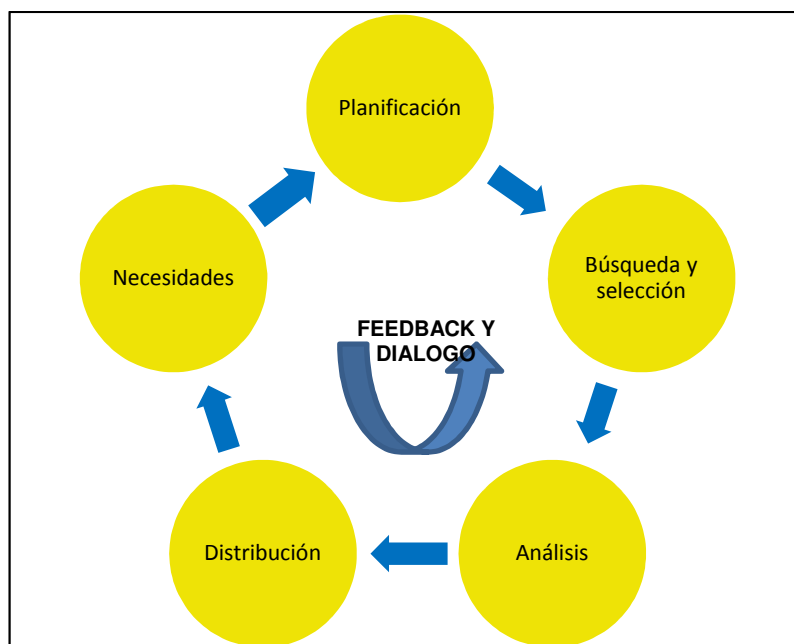
De Pelsmacker et al. (2005a) señalan que el ciclo de la Inteligencia Competitiva tiene seis fases: planeación y enfoque, recolección, análisis, comunicación, proceso y estructura, y cambio en la cultura organizacional. Attaway (1998) propone un cambio en el ciclo de la Inteligencia Competitiva que consiste en dirigir actividades de inteligencia, recolectar información, analizar, y diseminar. Por su lado Chen et al. (2002) sugieren las siguientes fases: identificación de proveedores y de fuentes posibles de información, recopilación, evaluación de la validez, confiabilidad, utilidad de la información recogida, integración, interpretación y análisis, planificación estratégica o táctica, conclusiones y recomendaciones, diseminación y presentación de los resultados a la gerencia y, finalmente, *feedback*.

Tena y Comai (2003, pp. 4-11) consideran a la Inteligencia Competitiva como una actividad constituida por diferentes etapas, las cuales tienen el objetivo general de facilitar la comprensión del entorno de la empresa. Estas etapas son las siguientes:

- planificación de las necesidades y definición del contexto de negocio;
- búsqueda y recogida de la información;

- valoración y verificación;
- análisis; y
- distribución.

Estas etapas, que se describen como una secuencia, en realidad están interconectadas entre sí a través de una retroalimentación continua, tal como se muestra en el Figura N° 4. De esta manera, se redefinen o corrigen los desajustes que puedan producirse en el proceso de complementar las necesidades establecidas en la primera etapa, fijadas por los decisores.



**Figura 4. Etapas de la Inteligencia Competitiva.**  
*Fuente. Tena y Comai (2005)*

Este modelo suele ser válido para diferentes tipos de proyectos de inteligencia, por ejemplo, para las necesidades ocasionales, es decir, las no habituales de la planificación estratégica de la empresa. El proceso puede durar sólo unos días, semanas o unos meses, mientras que, para satisfacer necesidades programadas -como es el caso de la planificación estratégica anual-, la Inteligencia Competitiva trabajará constantemente durante todo el año para poder vigilar las tendencias del entorno, así como las acciones y respuestas de la competencia.

**Relación de la inteligencia competitiva con la gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento se entiende como la evaluación del conocimiento que posee una empresa y la identificación de las categorías de conocimiento necesarias para apoyar la estrategia global y ampliar, con ese fin, la base de conocimientos (Gopal y Gagnon, 1995), por lo que se deduce la importancia y el valor que tiene competir sobre una base de conocimiento.

Jiménez y Arroyo (2001), consideran que “la gestión del conocimiento y la función de inteligencia se constituyen en actividades organizativas necesarias y complementarias, lo cual pone de manifiesto la necesidad de capitalizar las sinergias existentes entre ellas” (Arroyo 2005, p. 97).

El núcleo de la gestión del conocimiento debe ser encontrar sinergias con la función de inteligencia (Arroyo 2005, p. 98).

Si se toma en cuenta la cadena de valor de la inteligencia competitiva y bajo la consideración de que la inteligencia competitiva debe trabajar en forma paralela con la gestión del conocimiento, las actividades de apoyo podrían orientarse a garantizar el buen desarrollo conjunto de la inteligencia competitiva y la gestión del conocimiento, ya que ambas disciplinas tienen muchos puntos en común (Arroyo 2005, p.99).

Cualquiera sea el tamaño de la organización, la toma de decisiones y las actividades siempre conllevan algún grado de riesgo. Sin embargo, si las personas tienen la información y el conocimiento que necesitan para tomar decisiones inteligentes, los riesgos se pueden minimizar.

Muy importante cuando destaca la relación que existe entre un Sistema de Gestión del Conocimiento y un Sistema de Inteligencia Competitiva de esta manera (Arroyo, 2005, pp.103-104):

La existencia de un SGC facilita el funcionamiento de un SIC, en la medida que facilita el proceso de almacenamiento, recuperación y canalización interna a través de redes. Igualmente, la existencia de un

SIC, facilita el funcionamiento de un SGC, porque organiza y sistematiza la información del entorno.

En suma, se comprueba que el SGC contiene el SIC y viceversa, ambos se complementan y potencian el uso de la información, el conocimiento y la inteligencia, y conducen a la empresa por la senda del aprendizaje.

De esta manera queda demostrada la intensa y fuerte relación entre el Sistema de Gestión del Conocimiento y un Sistema de Inteligencia Competitiva, además se recomienda que la inteligencia competitiva debe trabajar en forma paralela con la gestión del conocimiento y finalmente deben converger.

Complementariamente, Giménez y Román (2003) manifiestan la incidencia de la gestión del conocimiento en la productividad y competitividad de las organizaciones, “Hasta el momento, gran parte de las experiencias relacionadas con la gestión del conocimiento se han aplicado en el seno de las distintas organizaciones, con vistas a mejorar su productividad, su estrategia empresarial y su competitividad” (p.213).

Las mismas autoras afirman que, la gestión del conocimiento se ha convertido en una pieza clave de los procesos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en las empresas, como una herramienta de trabajo para dichos procesos.

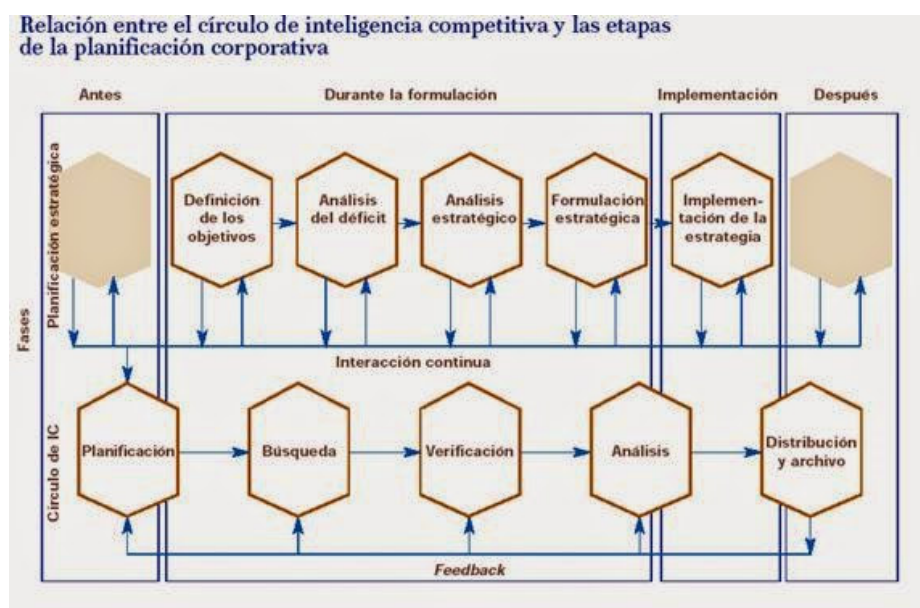
### **Relación de la Inteligencia Competitiva con el Planeamiento Estratégico**

La Inteligencia Competitiva y la planificación tienen diferentes conceptos y objetivos en una empresa, y se manifiesta un impacto de la IC sobre las actividades de planificación, Tena y Comai (2004) afirma *“La conexión entre dirección estratégica, planificación financiera e inteligencia competitiva ha venido profundizando sus implicaciones como consecuencia de la creciente sofisticación de las prácticas directivas y el aumento de la complejidad del entorno de las empresas”*(p.2).

Asimismo, el autor explica la siguiente definición de inteligencia competitiva (IC), "...como una práctica empresarial de desarrollo relativamente reciente y se concibe como una investigación que reúne información y desarrolla el conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos externos a la empresa". La que está constituida por etapas (véase Figura 5) con el objetivo de "facilitar la comprensión del entorno de la empresa", (Tena y Comai, 2004, p.3)

Tena y Comai, afirma que el impacto de la IC en la planificación tiene varias vertientes, y describe un sistema de planificación estratégica en cuatro fases. Además que es posible diseñar, para cada una de las fases, la inteligencia más idónea que resuelva sus necesidades concretas. La planificación estratégica anual, la IC trabajará constantemente a lo largo del año para poder vigilar las tendencias del entorno, así como las acciones y respuestas de la competencia.

Como Montgomery y Weinberg (1979), citado por Tena y Comai (2004) dice, "Un plan estratégico no es mejor que la información en la que se basa". Lo que demuestra la importancia de la relación entre la IC y el Planeamiento Estratégico para tomar buenas decisiones en la empresa.



**Figura 5. Relación entre el círculo de inteligencia competitiva y las etapas de la planificación corporativa tomado de Tena y Comai 2004**

## **Relación de la inteligencia competitiva con el Marketing**

Velasco y Arcos (2014) explican la Inteligencia Competitiva y Marketing:

La inteligencia competitiva es una herramienta de gestión que permite a una organización conocer mejor su entorno y a sus competidores.

¿Cómo? Mediante el escaneo y el análisis de su situación interna y externa, de los cuales puede extraer información de valor que la ayude en la toma de decisiones estratégicas. La incorporación de unidades de inteligencia competitiva en la empresa o el conocimiento en los departamentos de Márketing de los métodos que éstas emplean contribuyen a desarrollar un proyecto empresarial competitivo (p.20).

En la actualidad, la información es tan sobreabundante que, desde el punto de vista empresarial, se experimenta dificultad para manejar tantos datos disponibles, lo que conduce a perder de vista la información que es relevante a nuestra organización. Esta falta de perspectiva sobre el entorno, las industrias y fuerzas competitivas, el mercado, los clientes y consumidores, las tendencias tecnológicas o los cambios sociodemográficos emergentes y de legislación es posible que conduzca, en algún momento, a una toma de decisiones errónea sobre la estrategia empresarial y de negocio.

Velasco y Arcos, afirman sobre la relación de la inteligencia competitiva y el marketing:

Que la inteligencia competitiva proporciona información y análisis para facilitar la definición, articulación y ejecución de los market and nonmarket components (Baron, 1995) de la estrategia empresarial. Y afirmamos que proporciona un “apoyo”, ya que no sustituye la decisión ni el resto de funciones de la empresa.

Como ejemplos, los autores mencionan además:

...si el producto o los servicios no son competitivos, los procesos de elaboración son inadecuados o las estrategias empresariales se fundamentan en apreciaciones erróneas, la inteligencia no puede



resolver estos problemas. Aunque sí puede ayudar a analizar la situación y a explicar los porqués y sus implicaciones, a señalar alternativas o a establecer recomendaciones.

...Nos ayuda a “anticipar”, para una mejor planificación de las actuaciones en un entorno más y más competitivo, y a “reinventar”, para adecuarnos a las nuevas exigencias de la sociedad de la información y el conocimiento, o puede apoyar nuestra toma de decisiones en el marco del branding y las comunicaciones de márketing.

Los autores, recomiendan que una función de inteligencia ha de tener un carácter inclusivo y sinérgico que tienda a integrar todas las “inteligencias” al alcance de una organización: inteligencia de clientes (customer intelligence/insights), inteligencia de mercados, inteligencia de competidores, inteligencia tecnológica, inteligencia de negocio e inteligencia político/legal y económica.

Finalmente, los autores concluyen:

Establecer sistemas de inteligencia adaptados a esta nueva realidad, donde el análisis contribuya a favorecer el dinamismo, adaptabilidad y resiliencia de la organización. En definitiva: análisis para alcanzar comprensión. Comprensión para construir perspectiva, decidir y actuar, para así ser más competitivos en los mercados, satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes y generar beneficios, riqueza, bienestar y, sobre todo, crecimiento (Velasco y Arcos, 2014, p.27).

### **Relación de la inteligencia competitiva con las Tecnologías de Información**

Para la obtención de información sobre el entorno competitivo y de márketing, y su posterior análisis, como paso previo para la formulación de las estrategias empresariales y planes de márketing, se utiliza un conjunto de fuentes,

además se emplean diversos métodos, entre los cuales se tiene el software y otras tecnologías.

Los softwares de inteligencia competitiva y las herramientas interactivas de visualización de información y monitoreo de redes sociales proporcionan soluciones dirigidas a recuperar la información, estructurar los datos y presentarlos de una manera significativa. Sin embargo, no dejan de ser eso: herramientas, por lo que requieren la intervención (anterior y posterior) de un usuario para generar insights accionables que faciliten la decisión y reduzcan la incertidumbre. (Velasco y Arcos, 2014, p.25).

Para evaluar el impacto de las Tecnologías de Información en la Inteligencia Competitiva se analiza la evolución de las fuentes de la IC, Nuñez y Fernandez (2014) lo describen de esta manera:

En sus inicios, la inteligencia competitiva (IC) era una disciplina que no tenía relación con los sistemas informáticos; la asistencia a ferias, los contactos personales, las visitas, las revistas físicas o los catálogos eran las fuentes de información más habituales de un analista. Con la llegada del nuevo siglo y la explosión de Internet todo eso cambió: las fuentes tradicionales se seguían utilizando, pero no aportaban la cantidad ni calidad de información que ofrece la red. Todo ello, unido a un mercado cada vez más global, donde las empresas pasaron de centrarse en lo local a tener una visión más internacional, hizo que las Tecnologías de la Información (TICs) cobraran una importancia vital en el día a día de un analista (p.1).

Los autores, describen que al inicio de la inteligencia competitiva, los sistemas informáticos eran limitados y existían pocas herramientas software para capturar la información: lectores RSS, programas básicos de filtrado, bases de datos locales en las que guardar la información, mas adelante, los sistemas han evolucionado facilitando el trabajo del analista.

Asimismo, mencionan a las tecnologías que en mayor o menor medida, tendrán un impacto en las herramientas de inteligencia competitiva y pronto estarán presentes en todas las soluciones del mercado, estas tecnologías son:

**API:** Application Programming Interface o Interfaz de Programación de Aplicaciones

**SRR:** Search Results Records extraction o extracción de resultados de búsquedas

**SS:** Sourceless Systems o sistemas sin necesidad de fuentes de información

**NDI:** Near Duplicate Identification o detección de duplicados cercanos

**CBRS:** Content-Based Recommendation Systems o sistemas de recomendación

**SA:** Semantic Analysis o análisis semántico

**Dashboards:** Cuadros de mando

Por lo que se puede concluir que con el crecimiento de las tecnologías de información, es posible, que en el futuro se utilicen en todas las herramientas y sean de fácil acceso de los analistas.

También se debe resaltar la importancia de la calidad de la información que se recibe, así como optimizar el proceso de inteligencia competitiva dentro de la organización.

Existen distintos puntos críticos de mejora en el proceso: la captura de la información, donde puede incrementarse la cantidad de fuentes de información y los datos que se obtienen de las mismas; la gestión de las alertas generadas, evitando una sobrecarga de información a el analista y reduciendo el tiempo de lectura y análisis de la misma; y la difusión y valorización, aumentando la visibilidad y accesibilidad de la información y facilitando la comprensión. (Nuñez y Fernández, 2014, p.9)

El enfoque de la cadena de valor como un instrumento metodológico para el análisis interno de la empresa, estudia las actividades identificadas, además de conocer las interrelaciones de ellas. Según Arroyo (2005, p. 30), “El modelo de la cadena de valor puede emplearse como una herramienta alternativa que permite analizar y describir las actividades de la inteligencia competitiva”.

La autora, también manifiesta para que una empresa consiga una ventaja competitiva a través de los costes o la diferenciación de producto, es muy importante el papel de las tecnologías de información, concluyendo que la herramienta de la cadena de valor permite resaltar el rol que representa las tecnologías de información en el entorno y la competencia.

### **2.3.2 Competitividad**

En el Plan Nacional de Competitividad (2005), señalaba que la mejora de la competitividad de las empresas pasa fundamentalmente por que puedan acceder a insumos, materias primas y bienes de capital a precios internacionales; el costo de la mano de obra tenga niveles comparables con los países de la región que son nuestros competidores en el comercio mundial y no existan sobrecostos en la economía.

Así mismo señalaba que el tema central para lograr la competitividad en las empresas, es el incremento de la productividad de todos los recursos, humanos y físicos.

El no lograrlo colocaría a nuestras empresas en una posición vulnerable, ya que muchos de los países con los cuales competimos, no sólo poseen niveles de productividad mucho más elevados, si no que han logrado una institucionalidad que estimula el aumento permanente de la productividad, aumentando de esta manera la brecha con esos países.

Es evidente que una de las tareas pendientes en el país es justamente impulsar las medidas necesarias que permitan a las empresas ser más competitivas. Los indicadores internacionales sobre competitividad, si bien son referenciales, nos muestran que hemos avanzado poco y que nos estamos rezagando con relación a otros países de Latinoamérica y del mundo.

En el Ranking Mundial de Competitividad elaborado por el World Economic Forum Mundial (WEF) 2014-2015, el Perú descendió del puesto 61 al puesto 65 (Gestión 03.08.14), lo que estaría reflejando serios problemas institucionales que tiene el país. En el pilar de la infraestructura el Perú subió 3 puestos, al 88, en el índice 2014-2015, respecto al del 2013-2014, pero este contenía 148 países, frente a 144 del primero.

El descenso en el ranking se debe a la preocupación por el funcionamiento de sus instituciones (puesto 118), junto con el progreso insuficiente en la mejora

de la calidad de su educación (134), así como la poca adopción tecnológica (92).

Con el avance de la globalización el término “competitividad” es muy utilizado para intentar explicar el desempeño de las economías en el mercado mundial.

En la actualidad se han desarrollado distintas formas para medir la competitividad de las naciones. Así, el World Economic Forum, en colaboración con el Instituto de Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard, prepara el Informe Global de Competitividad (GCR) que es el resultado de un estudio, completo y de amplio alcance, fundamentado sobre los principios de la teoría económica y que tiene como objetivo medir el crecimiento potencial de los países en un período de 5 a 10 años.

El GCR define a la competitividad como: La capacidad que tiene un país para lograr altas tasas de crecimiento, por lo que es necesario desarrollar un “clima” económico, político y social que le permita incrementar la productividad de sus factores de producción.

En este sentido, el GCR elabora el Índice de Competitividad para el Crecimiento (GCI), que pretende resumir las principales características estructurales que pueden pronosticar un crecimiento a mediano plazo.

La tarea de lograr mayores niveles de competitividad no sólo corresponde al sector empresarial sino también al Estado que tiene que impulsar una Reforma que permita eliminar las distorsiones existentes y crear un clima que favorezca de manera efectiva las inversiones, que generen empleo digno, y portanto se logre mayores niveles de bienestar.

Las empresas para incrementar la competitividad del país deben emprender tareas tales como: mejorar la capacidad de absorción de tecnología, en especial las referidas a las de información, así como el mejoramiento de la calidad educativa que permita contar con un capital humano apto y calificado.

En tal sentido, en el último Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, con la finalidad de mantener ímpetu económico positivo de años recientes y aumentar su competitividad, América Latina y el Caribe necesitan implementar mayores reformas estructurales y fortalecer su inversión en infraestructura, desarrollo de destrezas e innovación.

El informe, que cubre 144 economías y las califica en 12 medidas clave que influyen la competitividad, encuentra que la productividad en América Latina y el Caribe sigue siendo baja. No obstante, hay historias de éxito. Las 10 mejores economías de la región son: Chile, Panamá, Costa Rica, Barbados, Brasil, México, Perú, Colombia, Guatemala y Uruguay.

En el caso de Perú, el Foro Económico señala lo siguiente: Los avances de Perú en términos de competitividad en recientes años, impulsados por un muy fuerte desempeño macroeconómico y mercados financieros y laborales altamente eficientes, parecen estar perdiendo ímpetu. Existen preocupaciones acerca del funcionamiento de sus instituciones junto con un insuficiente progreso en el mejoramiento de la calidad de su educación y el alza de sus niveles de asimilación tecnológica. A pesar de que Perú se ha beneficiado recientemente de un fuerte crecimiento gracias al aumento en el precio de los minerales, el país debería construir su resistencia al abordar sus longevos retos: necesita fortalecer sus instituciones públicas aumentando la eficacia de su gobierno, combatiendo la corrupción y mejorando su infraestructura

### ***2.3.3 Productividad***

La productividad puede definirse, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), de la siguiente manera: La productividad es la relación entre lo producido y lo insumido, cabe señalar que incluso en los países que no son de habla inglesa se ha difundido el uso de la expresión original en ese idioma: output-input.

De otra manera, la productividad se puede entender como la relación existente entre la cantidad de bienes y/o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para la producción. Es sinónimo de rendimiento; se dice que algo es productivo cuando con una cantidad limitada de recursos se obtiene la mayor cantidad de productos.

Esta definición vale para una empresa, una industria o toda la economía. Estos recursos pueden ser: tierra, materiales, instalaciones, máquinas y herramientas, y servicios del hombre, o cualquier combinación de los mismos.

Un aumento de producción no supone de por sí un aumento de productividad. Si hay que añadir recursos proporcionalmente iguales al aumento de producción obtenido, la productividad no cambia. Y si los recursos utilizados crecen en un porcentaje mayor que la producción, el aumento de esta última se está logrando al precio de un descenso de la productividad.

#### ***2.3.4 Las pequeñas empresas***

En el Perú, el subsector de las PYME desde hace 40 años se ha constituido en el principal agente de generación de empleo y alivio a la pobreza, pese a que al interior afrontan problemas de atención, como falta de capital, dificultad de acceso al crédito, limitadas posibilidades de capacitación, mínimo acceso a la información, restricciones de mercado, entre otros.

Actualmente las PYME, se han constituido en el estrato más importante en la actividad productiva del país, tanto por el número de empresas (más de 3 millones en todo el país) como por el nivel de empleo (se estima que 5 millones de trabajadores laboran en el subsector, 74% de la PEA nacional).

En el ámbito de Lima Metropolitana existen más de 800,000 unidades, dentro de las cuales el subsector manufacturero representa el 10.5% para la microempresa y el 27% para la pequeña empresa. Dentro de estos estratos,

las actividades de confecciones de prendas de vestir y calzado son las más relevantes por su dinámica en los negocios, absorción de mano de obra y satisfacciones de necesidades de consumo.

En una economía globalizada, con grandes avances tecnológicos, con crisis política y económica latente, la articulación e integración de la micro y pequeña empresa se manifiesta a través de la subcontratación, consorcios, franquicias y proveedores del Estado, sistemas de promoción para lo cual se requiere como premisa básica el uso de la información consistente y oportuna que actúa como vasos comunicantes en la relación de agentes.

En nuestro país, en esta articulación e integración del tejido empresarial, existe una debilidad en el estrato de la mediana empresa la cual no logra eslabonar los esfuerzos de la pequeña empresa debido a su reducido número de establecimientos y concentración de las mismas, resultado de un modelo macroeconómico de libre mercado y competencia no reglamentada.

En el año 2013, la Ley N° 30056, ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, trae importantes modificaciones a la ley de la MYPE a partir del artículo 10°, creando una nueva categoría la mediana empresa y omitiendo el número de trabajadores como requisito. La denominación de la ley es: Texto Unico Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial; todas las micro, pequeñas y medianas empresas deberán determinar la categoría empresarial que les corresponde en función de sus niveles de ventas anuales:

- Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.
- Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.
- Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

El tratamiento laboral de las micro y pequeñas empresas, en el mes de julio de 2013, tomó un gran interés a nivel nacional dado al carácter temporal que



se había establecido para las microempresas que se encontraban amparadas bajo la Ley N° 28015, siendo el contexto sociojurídico el vencimiento de dicho régimen especial laboral al 4 de julio de 2013; sin embargo, dos días previos a la fecha indicada se publica la Ley N° 30056, que establece una prórroga para las microempresas de la Ley N° 28015, y además incorpora importantes modificaciones al régimen laboral MYPE (Atahumán, 2013).

### **2.3.5 Industria textil y de confecciones en el Perú**

El FODA nos permite determinar los recursos a obtener y otras acciones que deben tomarse para implementar una nueva estrategia. Este sector se puede visualizar a través de un FODA que nos muestra la imagen dinámica de la industria. Se puede observar el resultado del análisis externo y análisis interno del mencionado sector y es el punto de inicio de un planteamiento de las estrategias a seguir para el desarrollo del sector y el crecimiento de su competitividad.

Para resumir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afronta el sector, se presenta el Cuadro 5, en base a la información elaborada por Promperú.

**Cuadro 5. FODA del sector textil y de confecciones**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento en segmento de alta calidad.</li> <li>• Disponibilidad local de fibra larga y extra larga de algodón</li> <li>• Tradición y capacidades textiles.</li> <li>• Integración vertical, especialización y flexibilidad en pedidos pequeños y proximidad a mercados.</li> <li>• Servicio “full package”</li> <li>• 80% de la población alpaquera en Perú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de investigación y desarrollo de nuevas fibras</li> <li>• Insuficiente capacidad de desarrollo de moda</li> <li>• Déficit de formación de técnicos y operarios.</li> <li>• Déficit de producción local de algodón de alta calidad.</li> <li>• Concentración en pocos mercados</li> <li>• Mayores costos de producción y productividad más baja que en otros países en el sector industrial.</li> <li>• Mercado local muy pequeño</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Riesgos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, Canadá.</li> <li>• Preferencias arancelarias existentes con Europa</li> <li>• Tendencia mundial a un mercado de confecciones altamente segmentado.</li> <li>• ACE con Chile, Argentina, Brasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caída continua del precio de las confecciones a nivel mundial (30%) en los últimos 10 años</li> <li>• Sobreoferta del orden del 40% de la capacidad industrial en confección a nivel mundial.</li> <li>• Tendencia creciente a nivel mundial del uso masificado de fibra de “alta tecnología”</li> <li>• Exportación masiva de fibra de alpaca,</li> </ul>

*Fuente.* Promperú

### ***2.3.6 Industria de confecciones de Mypes***

En los últimos años la industria textil, y en particular el Subsector de Confecciones, han mostrado grandes cambios y modificado su estructura permanentemente.

La estructura empresarial que muestra el Subsector de Confecciones prefigura una industria conformada por una gran cantidad de pequeñas y microempresas, que orientan su producción principalmente hacia el mercado interno. El 74%, aproximadamente, del ingreso por ventas del subsector lo generan estas empresas.

Nos encontramos con un subsector que demuestra tener un gran potencial para el desarrollo del país, a pesar de las dificultades que enfrenta. Esto ocurre no sólo por las ventajas relacionadas con la materia prima, la generación de empleo productivo, la creciente participación en las exportaciones del sector, la cercanía de mercados, sino esencialmente porque cuenta con una experiencia empresarial y laboral importante que debería potenciarse, ya que constituye un capital social imprescindible para impulsar la industria. Además, las Mypes de confecciones son un eslabón importante en las estrategias de articulación y cooperación entre las empresas del subsector, así como con los demás agentes de la cadena. Es importante resaltar que las Mypes del subsector de confecciones generan mayores ingresos por ventas que las del subsector textil.

En este subsector, la mayor cantidad de empresas se encuentra en el rubro de fabricación de prendas de vestir (aproximadamente un 91%, un poco más de 24,100 empresas) de acuerdo a la información proporcionada por la SUNAT. Respecto a la concentración por el tamaño de la empresa, el 96,7% de éstas son microempresas, el 3,2% pequeña y medianas, y solamente el 0,1% lo conforman grandes empresas. Este subsector concentra un mayor número de microempresas que otras actividades económicas, debido a que la baja inversión para crearla y los pocos conocimientos que se requieren para iniciarse en la producción, facilitan el acceso de la PEA de escasos recursos

en el autoempleo productivo. Asimismo, se trata de una industria altamente centralizada en Lima, donde se concentra el 75% de los establecimientos. Esta condición, de alguna manera, permite establecer ventajas en cuanto a abastecimiento y costos de transacción.

En conclusión, podemos afirmar que la estructura empresarial del sector textil, y en particular el subsector de confecciones, es piramidal, es decir concentra un alto número de pequeñas y microempresas respecto a las medianas y a las grandes.

De otro lado, el rubro de confecciones de mayor concentración es el de prendas de vestir, a causa de la magnitud de la demanda de este producto en el mercado local e internacional, de la disponibilidad de materia prima abundante como algodón y pelos finos, y por su fácil acceso para generar microempresas y empleo. Finalmente, cabe indicar que aproximadamente el 93% de las ventas del subsector se generan en la ciudad de Lima. (IMASEN, 2000)

### ***2.3.7 Conglomerado de Gamarra***

Sobre el Conglomerado de Gamarra o también denominado Emporio Comercial de Gamarra ó Clúster de Gamarra existen diversas opiniones, así tenemos que Infante, J. en el CADE 2000, manifiesta que “Gamarra es el símbolo del empresariado emergente en el Perú. Su crecimiento ha sido espectacular, sin parangón en el país. Según Fernando Villarán, Gamarra ha crecido en 17 % anual cada año desde 1972.

Según las cifras, Gamarra es el conglomerado de empresas textiles y confeccionistas más importante de Latinoamérica.

- En el año 90: tenía ya 2 mil locales ocupados, 30 galerías, 10 mil trabajadores.

- En el año 95, Ramón Ponce estimó que vendía 600 millones de dólares al año. Y se calculaba en 50 mil los empleos directos que ocupaba.
- En el año 99 según cifras del Municipio de la Victoria: Gamarra creció a 16 mil locales ocupados y 110 galerías.
- La inversión calculada de los últimos 9 años sólo en maquinaria e inmuebles gira alrededor de los 300 millones de dólares.
- Somos más de 20 mil emprendedores peruanos entre los que estamos y los que no resistieron los que hemos invertido en este fenómeno.
- Gamarra creció en base al talento y empuje de sus emprendedores. De ellos, más de un 70 % son provincianos que llegaron a Lima con el sueño del progreso y lo consiguieron. Gamarra se hizo sola y ha tenido que cerrar sus puertas y salir a las calles para que el Estado y la sociedad civil la respeten.

Los empresarios de Gamarra también tienen una visión: Querían ser la capital Latinoamericana de la moda en el año 2005.

Según estimados de Miguel Zanatti, vicepresidente de la Coordinadora de Empresarios de Gamarra, la capacidad es de 50 mil prendas por hora, es decir, 400 mil prendas en un turno de 8 horas”.

“Nuestra incipiente organización, bajo el notable liderazgo de Diógenes Alva, el nuevo Presidente, invirtió cerca de 200 mil soles en contratar seguridad para garantizar el orden en la zona y la tranquilidad de nuestros compradores en últimos tres meses. Un sobre costo enorme que hoy no podemos sostener y que, en realidad, le corresponde asumir al Estado. Ha costado convencernos de esta necesidad, pero ahora comenzamos a ser concientes de la capacidad que tenemos de invertir como colectivo ya no sólo en los problemas presentes, sino, sobretudo en desarrollar nuestras potencialidades futuras. No somos los únicos, miles de pequeños empresarios en otros sectores de la industria, el comercio y los servicios enfrentan los mismos problemas y se beneficiarían con las mismas soluciones”.

Según un estudio preparado por Growth Corporation SAC para Prompyme, (2003), se afirma sobre las preferencias de los comerciantes en Gamarra lo siguiente: “El emporio comercial de Gamarra continúa siendo el principal

centro de abastecimiento y comercialización del rubro textil, preferido por los comerciantes minoristas y mayoristas asiduos básicamente por tres aspectos fundamentales:

- a) Ofrece precios realmente competitivos y económicos que les permiten sostener un margen de ganancia “respetable” acorde al nivel de expectativas en un mercado golpeado por la crisis económica como el nuestro.
- b) Permite acceder a variedad de mercadería principalmente en el rubro textil, lo que implica diversidad de diseños, prendas, calidades, colores y tallas.
- c) Las confecciones están a la par de los nuevos estilos de moda.

Considerando principalmente esos tres aspectos el nivel de satisfacción puede calificarse de adecuado a óptimo, no obstante, atraviesa graves problemas que urgen superar”

Otra de las opiniones sobre Gamarra es la del Centro de Consultoría de la Universidad del Pacífico en un Documento de Trabajo elaborado para Prompyme (2003) señala que:

La Zona Comercial de Gamarra es considerada un fenómeno económico de singular trascendencia para la economía nacional, con una participación creciente en el mercado interno y, en menor medida, de exportación. Gamarra es uno de los centros de confecciones dirigido al consumo masivo más importante del país, en donde convergen actividades de comercialización y de producción de textiles y confecciones. Con predominancia de la pequeña empresa, Gamarra cuenta con características potenciales para desarrollarse como un conglomerado competitivo dentro del mercado local y con miras de expansión hacia el mercado internacional.

Al contar con una participación diversa en las actividades de manufactura, comercio y servicios, la pequeña empresa de Gamarra debe enfrentar múltiples problemas de gestión, entre los que se puede mencionar los bajos niveles de producción individual, la baja calidad del producto, la falta de capacitación, el reducido acceso a financiamiento, la deficiente comercialización, poca participación e inadecuado manejo del mercado externo.

## **Modelo de Propuesta de Inteligencia Competitiva**

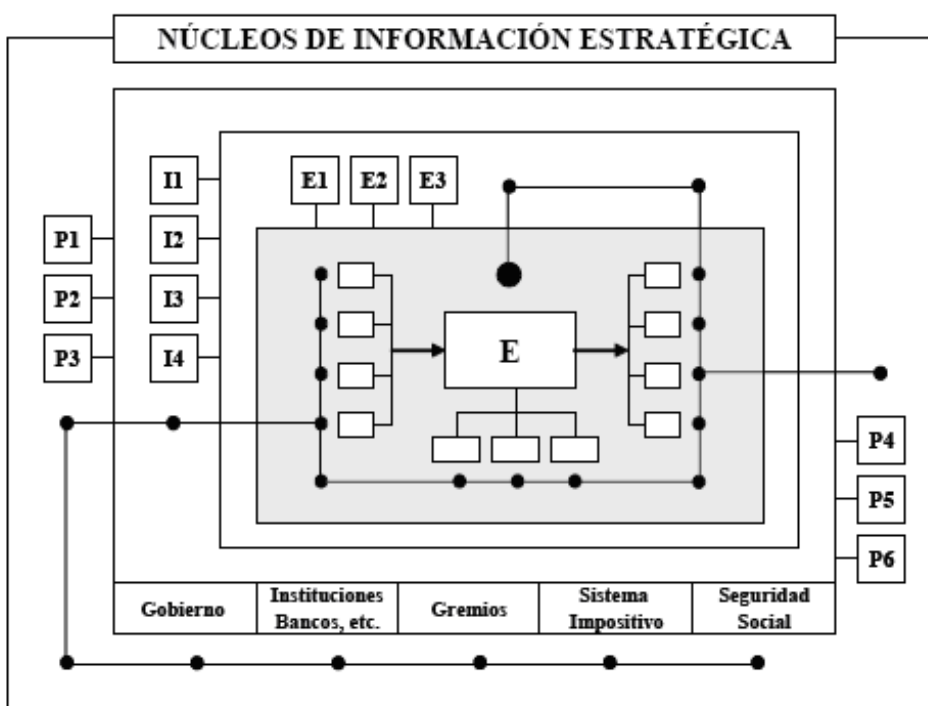
En este apartado, se presenta un modelo que se pretende contrastar en un futuro próximo. Una vez, conocida la revisión de literatura y el estado del arte de la IC, un supuesto que valdría la pena probar es la relación que existe en el aprovechamiento total de la información en las empresas y su desempeño.

Para este fin, se hace necesario elaborar un modelo que incluya los diferentes “núcleos de información” con los que cuenta las empresas. La idea es que estos núcleos estén activos, ya que la mayoría de las empresas no los explota y a veces ni siquiera se preocupan por activarlos. El propósito es demostrar que mientras más información se tenga o en otras palabras, que los núcleos estén activos, y se disemine en la organización (se dé un uso estratégico), mejor será el desempeño empresarial.

En la Figura 6, se representa un entramado empresarial en la industria, en el país, y en la economía global. El cuadro E representa una empresa que recibe inputs y entrega outputs. Además, tiene una típica estructura operativa. Estos tres centros están conectados de alguna forma por un circuito de información que podría ser un sistema de inteligencia competitiva. Análogo, al sistema de ADN humano.

Estos centros podrían estar activos o no. Lo esencial es que estén activos (mejores seleccionadores y usuarios de información estratégica). Por otro lado, las relaciones entre empresas del mismo sector generan más centros de información. Estos también se conectan con el circuito anterior. Si se sigue escalando, es posible llegar a encontrar más núcleos a nivel industrial, de país (aquí también aparecen las instituciones: bancos, universidades, etc.) o continental. La proposición sería: mientras más núcleos activos de información tengan las empresas, su desempeño económico es mayor. Para probar esta propuesta, el siguiente paso es operacionalizar el modelo, un trabajo que se realizará en una etapa posterior es un campo que emergente que está siendo estudiado con más fuerza.

Después de haber analizado los enfoques teóricos de Inteligencia Competitiva, se presenta el modelo propuesto por Masson (2005, pp. 18-19). Conocida la revisión de literatura y el estado del arte de la Inteligencia Competitiva, se recomienda probar la relación que existe en el aprovechamiento total de la información en las empresas y su desempeño. Para este fin, el autor propuso, elaborar un modelo que incluya los diferentes “núcleos de información” con los que cuenta las empresas. La idea es que estos núcleos estén activos, ya que la mayoría de las empresas no los explota y a veces ni siquiera se preocupan por activarlos. El propósito es demostrar que mientras más información se tenga o en otras palabras, que los núcleos estén activos, y se disemine en la organización (se dé un uso estratégico), mejor será el desempeño empresarial.



**Figura 6. Núcleos de Información Estratégica.**  
**Masson, José Luís (2005)**

Así mismo, el modelo dependerá de una solución web (Bicalho de Abreu, Fernandes Silva, Cardoso da Silva, 2005), la cual se beneficia automáticamente de las facilidades ofrecidas por la internet, siendo posible así relacionarse con grupos de tamaños y de segmentos variados mediante un avanzado modelo de comunicación.

Al mismo tiempo, se pueden disponer grandes acervos de informaciones, fácilmente actualizables por gestores o terceros, los cuales podrán ser consultados de forma dinámica, a parte de sobreponer informaciones que revelan nuevas relaciones y nuevos conocimientos.

Esta solución es la intersección de las tres dimensiones: comunicación, información y sistema web, tal como se muestra en la Figura 7.



*Figura 7. Sistema de la solución.*

Bicalho de Abreu, Fernandes Silva, Cardoso da Silva – 2005

Los criterios de selección de las empresas en las cuales se aplicará el Sistema de Inteligencia Competitiva serán pequeñas empresas de la Industria Textil y de Confecciones del Conglomerado de Gamarral.

## 2.4 Definición de Términos Básicos

Para cumplir con la estructura básica de investigación planteada se definen algunos términos necesarios para entender la presente investigación. Para ello se recurrió a las perspectivas de diversos intelectuales especialistas en la



problemática de la gestión empresarial, inteligencia competitiva y las pequeñas empresas:

### **Productividad**

En su estudio Villajuana (2010), señala lo siguiente: Eric Beinhocker, Ian Davis y Lenny Mendonca, al tratar las 10 tendencias que deben observarse en un mundo que cambió, aluden a la productividad diciendo: “En los años por venir, creemos que la ‘productividad de los recursos’ en las empresas (el rendimiento por unidad de insumos como el petróleo, la electricidad, el agua y otros recursos) será central para su competitividad” (p.119).

Se define a la productividad como un indicador que mide la relación entre el producto obtenido y los recursos utilizados. Ejemplo: Cantidad de unidades físicas producidas / número de trabajadores.

### **Competitividad**

La capacidad que tiene un país para lograr altas tasas de crecimiento, por lo que es necesario desarrollar un “clima” económico, político y social que le permita incrementar la productividad de sus factores de producción.

En el ámbito de una empresa es la habilidad de ésta para mantener una posición en el mercado.

Es un patrón donde el estado y los actores sociales están creando de manera deliberada las condiciones para un desarrollo industrial exitoso.

### **Sistema**

Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes que forman un todo organizado para alcanzar un objetivo (Chiaventato, 2007: 427).

### **Inteligencia competitiva**

La Inteligencia Competitiva (IC) es la disciplina de apoyo estratégico al negocio que hace uso de información de la competencia y el ambiente económico-regulatorio para alertar de amenazas y oportunidades futuras, y al mismo tiempo sugiere tácticas para poder tomar ventaja o estar prevenido de ellas

La IC representa una práctica empresarial que reúne recursos internos y externos de la organización para elaborar un programa coordinado y sistemático de recogida, análisis y distribución de la información acerca del entorno competitivo.

### **Capacitación**

La Capacitación Laboral y Empresarial, está orientada a generar nuevos conocimientos, actitudes, destrezas, habilidades y hábitos en empresarios y trabajadores de la PYME y con ello contribuir al aumento de la eficiencia y productividad de la empresa. (Centro de Consultoría de la Universidad del Pacífico, 2003, p.39)

### **Información**

Cualquier dato procesado y con valor agregado se convierte en información

### **Informalidad**

El sector informal está constituido por el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica.

## **Capítulo III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

El tipo de investigación utilizado es descriptivo, transversal y correlacional porque busca identificar las causas que inciden en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones.

Asi como también ver las correlaciones entre las variables independientes y dependientes definidas.

El tipo de investigación es transversal correlacional, se trató de obtener las correlaciones entre las variables definidas en la investigación de las pequeñas empresas de industria textil y de confecciones.

Con el presente estudio se pretende conocer la asociación existente entre los factores que influyen en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones del Conglomerado de Gamarra, por lo que su alcance es correlacional. Es decir, se estima el grado de asociación de los cuatro factores que se abordan en la presente investigación, los cuales son información, informalidad, capacitación e inteligencia competitiva, con la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones del Conglomerado de Gamarra.

El proceso de ejecución de la investigación, comprendió las siguientes actividades:

- 1º. Muestreo de las empresas para recoger información.
- 2º. Preparación de los encuestadores.
- 3º. Recopilación de información a través de entrevistas.
- 4º. Clasificación de la información.
- 5º. Preparación de cuadros y figuras.
- 6º. Interpretación de la información y de los datos.
- 7º. Análisis estadístico de la información.
- 8º. Comprobación de la hipótesis.
- 9º. Discusión de los resultados.
- 10º. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- 11º. Redacción de la investigación.

### 3.2 Población de estudio

El marco poblacional está constituido por 5,660 pequeñas empresas dedicadas a la industria textil y de la confección que iniciaron sus actividades en Gamarra durante el período 2010-2014.

### 3.3 Tamaño de muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula que corresponde a estudios con poblaciones finitas, con selección sistemática, utilizando la fórmula siguiente:

$$n = \frac{z^2 pqN}{(N-1)\epsilon^2 + z^2 pq}$$

donde:

z = es el valor de la abscisa, en este caso a un nivel de confianza del 95%  
z toma el valor de 1.96

- p = Es la proporción de elementos que están de acuerdo con ciertas características del estudio, p toma el valor de 0.50
- q = Es la proporción de elementos que no están de acuerdo con ciertas características del estudio, q toma el valor de 0.50
- $\varepsilon$  = Error relativo absoluto de muestreo o precisión, conveniente con mi parte económica y los objetivos de la investigación.  $\varepsilon = 0.17$
- N = Tamaño de la población, N=5660
- n = Tamaño de la muestra

El desconocimiento de la estructura de la proporción poblacional hace que estos valores p y q se tome el 0.50 para cada uno de ellos.

Para esta investigación:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)*5660}{(5659)*(0,10)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = 32$$

$$\rightarrow n = 32$$

Para estimar la proporción poblacional de la variable “Inteligencia Competitiva” con un margen de error de 0.17 y con un nivel de confianza de 95%, el tamaño de la muestra fue de 32 pequeñas empresas de la industria textil y confecciones de Gamarra.

La selección de los elementos de la muestra se realizó mediante la técnica de muestreo aleatorio simple.

### 3.4 Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado en base a las variables independientes y dependientes cuya aplicación fue directa,

además de que el entrevistado percibió claramente cuáles son los objetivos de la investigación.

El cuestionario de trabajo, para el análisis de las pequeñas empresas del sector textil y de confecciones de Gamarra, hizo énfasis en los siguientes ítems:

- a) Problemas principales identificados en el proceso productivo/comercialización/servicio
- b) Capacitación: Nivel de formación de los recursos humanos.
- c) Inteligencia competitiva: Nivel de conocimiento de Inteligencia Competitiva, Área y/o persona que recopila información. Cuenta con página web para recopilar información sobre industria, economía, competencia.
- d) Información: Los tipos de herramientas o medios que utilizan para recolectar y distribuir la información.
- e) Formalidad: autorizaciones pertinentes para funcionamiento.
- f) Productividad: Producción mensual, anual frente a la utilización de los recursos utilizados.
- g) Competitividad: Conocimiento de sus competidores, posición en el grupo de competidores, valoración de su producto.

En el Anexo 2, se muestra el cuestionario

La recolección de los datos se realizó por el método de la entrevista directa a los representantes (dueño o representante) de las pequeñas empresas del sector textil y de confecciones de Gamarra y se utilizó el cuestionario antes mencionado. Luego se realizó la crítica, codificación y consistencia de los datos, la que se procesó a través del programa aplicativo SPSS v22, a fin de obtener los resultados e indicadores según el plan de tabulación que evalúan los objetivos y comprueban las hipótesis planteadas.

## **Capítulo IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para el análisis de la información, se describe cómo se eligieron las empresas estudiadas; sus características en términos de tipo de empresa según su estructura; la información recopilada en torno a las variables de la investigación y los resultados encontrados; y el análisis de los resultados. Estas actividades se ejecutaron bajo los objetivos establecidos y con el propósito de demostrar la validez, o no, de las hipótesis planteadas en la presente investigación. La aplicación de la encuesta se realizó en el cuarto trimestre del 2014.

### **4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados**

Para este análisis se desarrollaron técnicas estadísticas de análisis descriptivo de variable, así mismo se construyen las tablas de frecuencias, gráficos, histogramas para el análisis de los resultados de la encuesta, esta información nos permite contrastar las hipótesis de la investigación bajo metodología de procesamiento de la información y el uso de aplicativos para su respectiva validación.

La muestra calculada para esta investigación fue de 32 empresas del Conglomerado de Gamarra.

Esta muestra es apropiada, estadísticamente es una muestra grande ( $n > 30$ ), fue seleccionada aleatoriamente, dándole científicidad a la investigación porque cada uno de los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

## Presentación de resultados de encuestas

### a. Rubro de la Mype

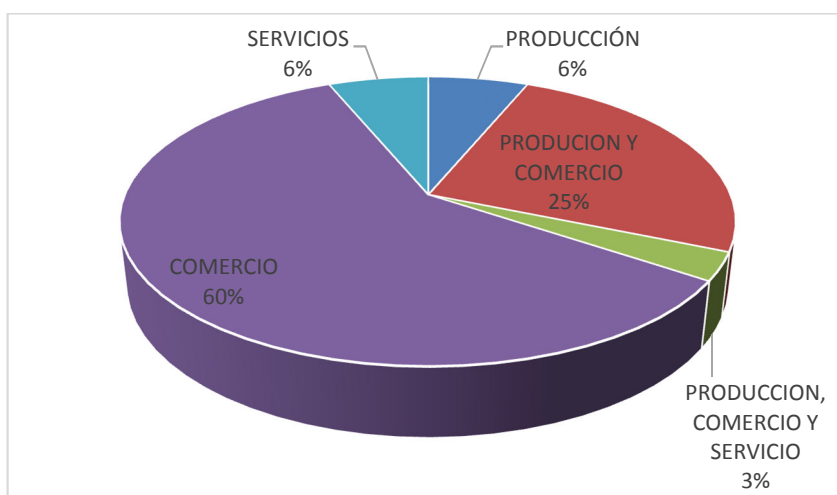
En este sector de textil y confecciones, los rubros considerados son producción, comercialización y servicios, sin embargo, en este sector también se presentan casos de combinación de las actividades, el resultado fue que el 59% de las empresas se dedican al comercio, seguido de la actividad de producción y comercio 25% y un 6% se dedican a producción y a servicios, mientras que solo un 3% a producción, comercio y servicio, como puede apreciarse en la Figura 8

**Cuadro 6. Distribución porcentual del número de empresas encuestadas, según rubro**

Rubro	Porcentaje
Producción	6.3
Producción y Comercio	25.0
Producción y Servicio	3.1
Comercio	59.4
Servicios	6.3
Total	100.0

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



**Figura 8. Distribución porcentual del número de empresas encuestada según rubro.**



### b. Año de inicio de la actividad

Los empresarios cuentan con alto grado de experiencia de trabajo en esta zona, observándose que cerca del 25% se encuentran trabajando en promedio 4 años, mientras que solo 6.3% ha iniciado sus actividades hace menos de un año.

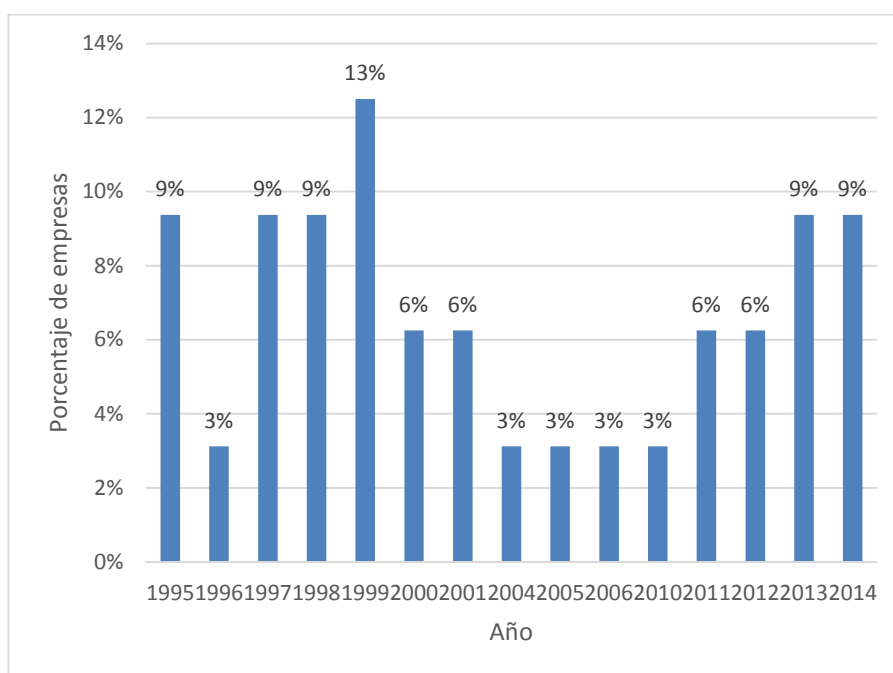
La experiencia con la que cuentan estos empresarios, si bien contribuye positivamente con el desarrollo de la empresa, no necesariamente se refiere a utilizar conocimientos del sector o de gestión empresarial, sobre todo cuando se trata de un mercado tan dinámico como lo es el textil.

**Cuadro 7. Total de empresas encuestadas, según año de inicio de sus actividades.**

<b>Año Inicio</b>	<b>Porcentaje</b>
1995	9%
1996	3%
1997	9%
1998	9%
1999	13%
2000	6%
2001	6%
2004	3%
2005	3%
2006	3%
2010	3%
2011	6%
2012	6%
2013	9%
2014	9%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



**Figura 9. Total de empresas encuestadas, según año de inicio de sus actividades.**

### c. Número Total de Trabajadores

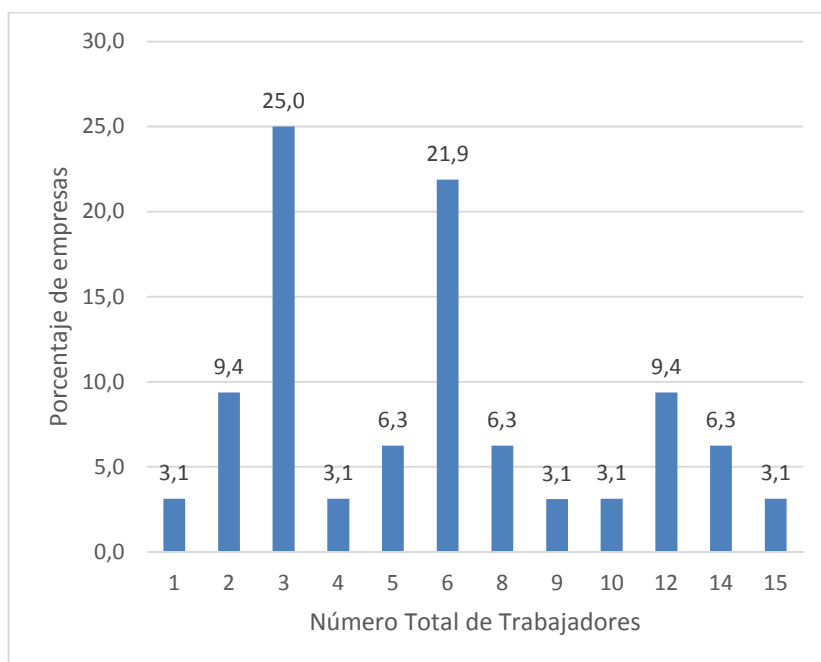
El 21.9% de las empresas de Gamarra tienen ocupados a 6 de personas, seguido por un 25% del total que dan trabajo a 3 personas que ascienden a un total de 46.9% del total de empresas que dan trabajo a un gran número de personas.

**Cuadro 8. Número Total de trabajadores**

Número Total de Trabajadores	Porcentaje
1	3.1
2	9.4
3	25.0
4	3.1
5	6.3
6	21.9
8	6.3
9	3.1
10	3.1
12	9.4
14	6.3
15	3.1
Total	100.0

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



**Figura 10. Número total de Trabajadores**

#### **d. Mercados de las Mypes de Gamarra**

El principal mercado de las Mypes de Gamarra es Lima, con casi el 56 % de empresas que colocan sus productos en esta ciudad.

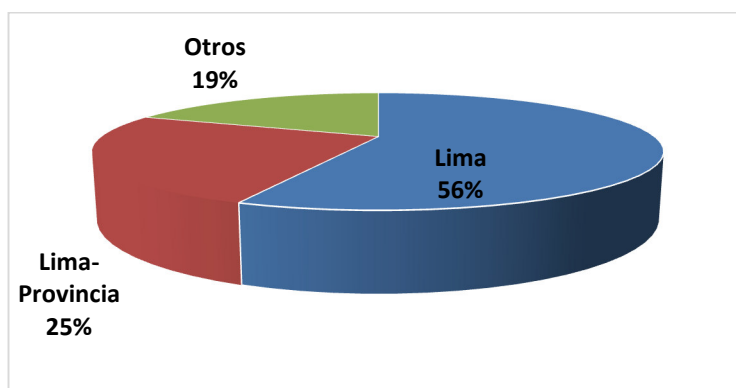
Otro mercado importante es el interior del país, aproximadamente el 25% manifiesta vender sus productos fuera de Lima.

**Cuadro 9. Distribución Porcentual del número de Empresas encuestadas, según mercado**

Mercado de la Mypes	Porcentaje
Lima	56.3
Lima-Provincia	25.0
Otros	18.7
Total	100.0

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



**Figura 11. Distribución porcentual del número de empresas encuestadas, según Mercado**

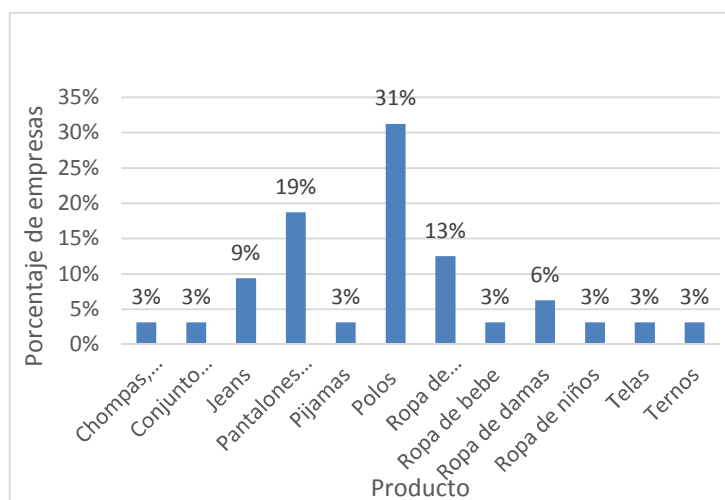
#### **e. Productos de Mypes**

La confección de polos es una de las líneas más importantes con un 31%, otra línea de importancia en prendas de vestir es la confección de pantalones y camisas, ropa para caballeros (camisas, pantalones, shorts), ropa para dama (vestidos y blusas), así como ropa deportiva.

**Cuadro 10. Mypes de Producción ¿Qué producen?**

Principales productos	Porcentaje
Chompas, sweaters	3%
Conjunto damas(saco pantalón)	3%
Jeans	9%
Pantalones camisas	19%
Pijamas	3%
Polos	31%
Ropa de caballero	13%
Ropa de bebe	3%
Ropa de damas	6%
Ropa de niños	3%
Telas	3%
Ternos	3%
Total	100,0

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014  
*Elaboración:* Propia



**Figura 12. Mypes de Producción ¿Qué producen?**

## **f. Problemática empresarial de las Mypes**

### **1. Problemas de Gestión**

Se incluye información referida a las dificultades de Gestión, que afrontan las Mypes desde la percepción de los empresarios y/o trabajadores.

Uno de los principales problemas que señalan es cómo competir 34% y ventas bajas con un 31%, lo que demuestra que la competitividad es un problema que los aqueja, tal como se aprecia en el Cuadro 11

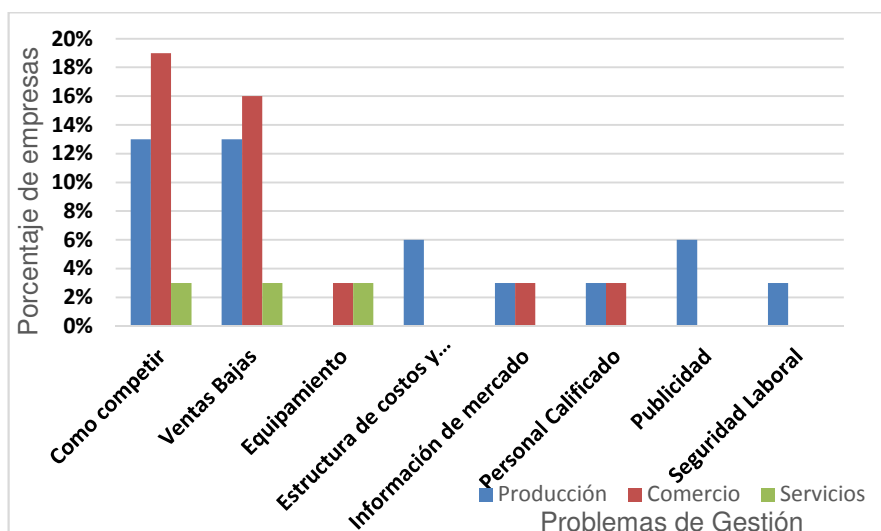
Este es un especial punto de interés para la investigación, porque nos permite obtener información base, que nos da luces sobre los factores que estarían afectando su productividad y competitividad.

**Cuadro 11. Distribución porcentual del número de empresas por tipo de actividad según problemas de gestión.**

Problemas principales de Gestión	Rubro			Total
	Producción	Comercio	Servicios	
Como competir	13%	19%	3%	34%
Ventas Bajas	13%	16%	3%	31%
Equipamiento	0%	3%	3%	6%
Estructura de costos y precios	6%	0%	0%	6%
Información de mercado	3%	3%	0%	6%
Personal Calificado	3%	3%	0%	6%
Publicidad	6%	0%	0%	6%
Seguridad Laboral	3%	0%	0%	3%
Total	47%	44%	9%	100%

**Fuente.** Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

**Elaboración:** Propia



**Figura 13. Distribución porcentual del número de empresas por tipo de actividad según problemas de gestión**

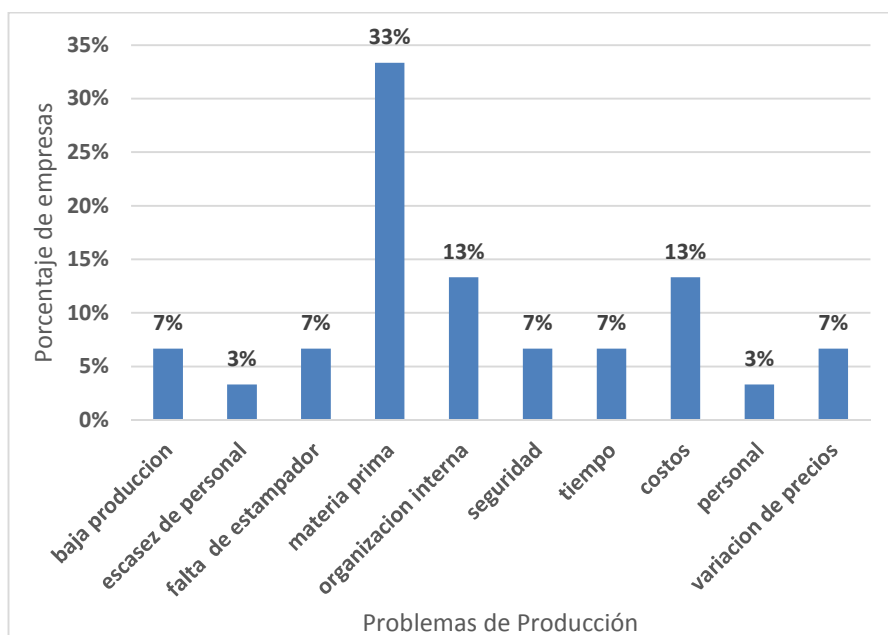
## 2. Principales problemas en las Mypes de Producción

Una de las principales preocupaciones de los empresarios de Gamarra es la materia prima con un 33%, sigue la organización interna, así como los costos con un 13% respectivamente, seguido de variación de precios y baja producción.

**Cuadro 12. Principales Problemas en las Mypes de Producción**

Problemas	Porcentaje
Baja produccion	7%
Escasez de personal	3%
Falta de estampador	7%
Materia prima	33%
Organizacion interna	13%
Seguridad	7%
Tiempo	7%
Costos	13%
Personal	3%
Variacion de precios	7%
Total	100%

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014  
*Elaboración:* Propia



**Figura 14. Principales Problemas en las Mypes de Producción**

### 3. Principales problemas en las mypes de comercialización

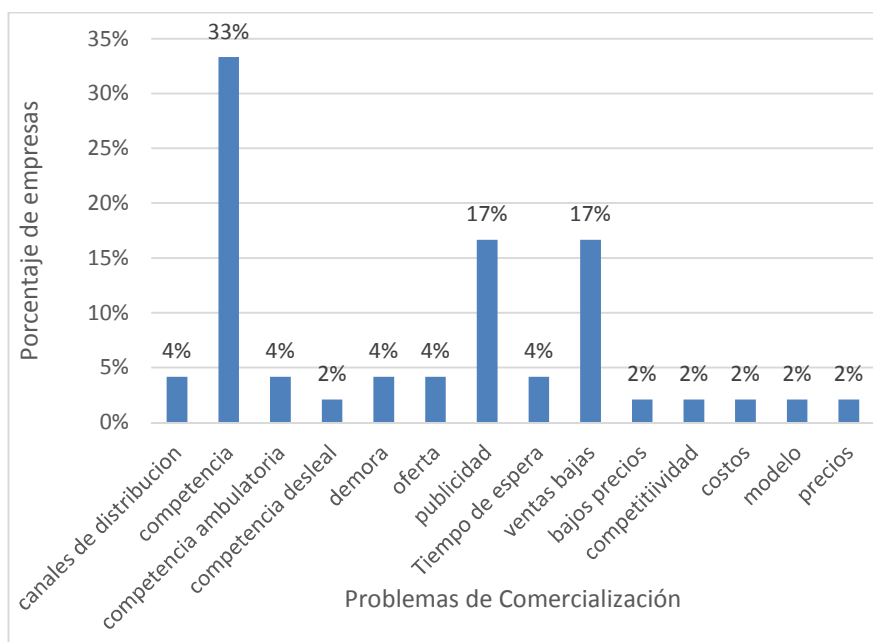
Para los empresarios su preocupación está definida por la competencia con un 39% (ambulatoria 4%, desleal 2% y otros 33%), seguida de ventas bajas y publicidad con un 17% respectivamente.

**Cuadro 13. Principales Problemas en las Mypes de Comercialización**

Problemas	Porcentaje
Canales de distribución	4%
Competencia	33%
Competencia ambulatoria	4%
Competencia desleal	2%
Demora	4%
Oferta	4%
Publicidad	17%
Tiempo de espera	4%
Ventas bajas	17%
Bajos precios	2%
Competitividad	2%
Costos	2%
Modelo	2%
Precios	2%
Total	100%

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



**Figura 15. Principales Problemas en las Mypes de Comercialización**

#### 4. Principales problemas en las Mypes de Servicios

Para los empresarios de las MYPE de servicios el problema está principalmente en la competencia 38%, seguido por personal no calificado y número insuficiente de máquinas con un 19%, Mientras que, para los empresarios y trabajadores, el principal problema es la falta de personal calificado, el número insuficiente de máquinas que posee, la competencia y las ventas bajas.

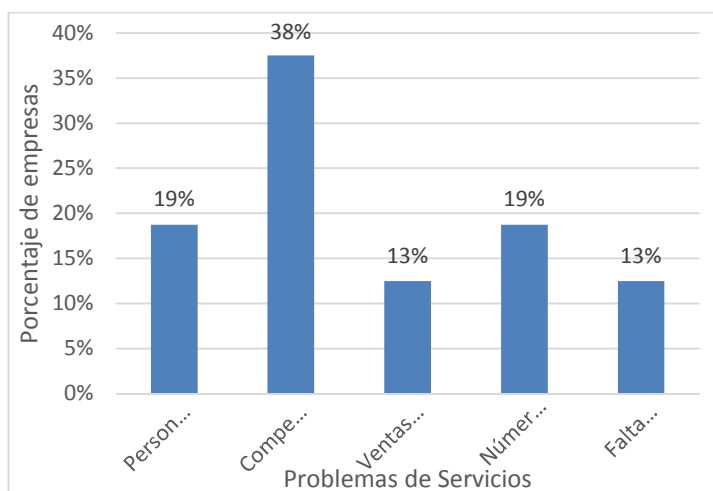
**Cuadro 14. Principales Problemas en las Mypes de Servicios**

Principal problema de servicio	Porcentaje
Personal no calificado	19%
Competencia	38%
Ventas bajas	13%
Número Insuficiente de máquinas	19%
Falta de capital	13%
Total	100%

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia





**Figura 16. Principales Problemas en las Mypes de Servicios**

### **g. Capacitación**

La capacitación es uno de los factores más importantes, sin embargo, el estudio nos da a conocer lo siguiente:

Los empresarios de las Mypes manifiestan que los principales motivos por lo que no asisten a cursos o a eventos de gestión empresarial son: falta de motivación 55.1% y falta de tiempo 54.5%.

Sin embargo, los empresarios que se capacitaron el 89.3% mejoró en sus habilidades, 87.5% en la calidad de los productos elaborados y servicios prestados, el 85.7% en productividad y el 75.1% en la disminución de material desechable.

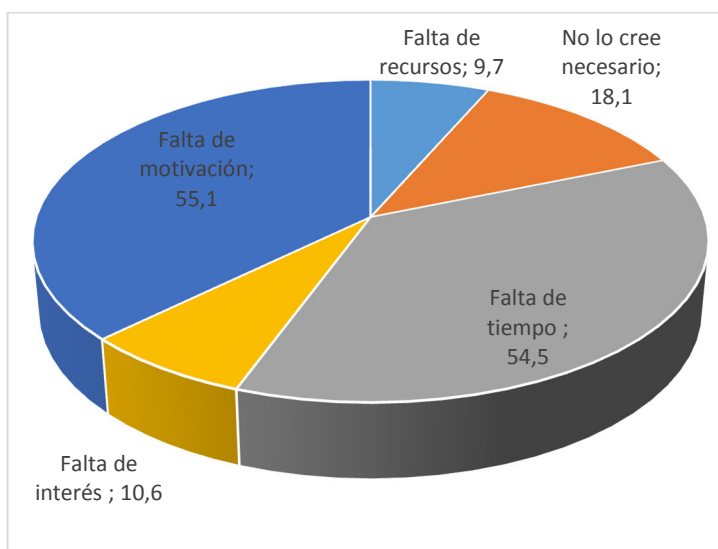
### **Cuadro 15. Motivos por lo que no se capacitan los empresarios de las Mypes**

Motivo de no capacitación	Porcentaje
Falta de recursos	9.7
No lo cree necesario	18.1
Falta de tiempo	54.5
Falta de interés	10.6
Falta de motivación	55.1

*Nota: el resultado corresponde a una pregunta con respuesta múltiple*

**Fuente.** Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

**Elaboración:** Propia



**Figura 17. Motivos por los que no se capacitan los empresarios de las Mypes**

#### **Institución de preferencia en capacitación**

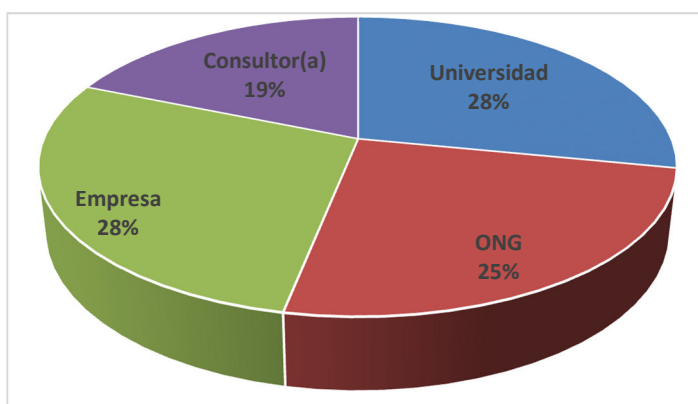
El 28% de las empresas prefieren una institución universitaria o una empresa para la capacitación de sus empresarios y trabajadores.

**Cuadro 16. Distribución porcentual de Institución de preferencia en capacitación.**

Institución de preferencia en capacitación	Porcentaje
Universidad	28.1
ONG	25.0
Empresa	28.1
Consultor(a)	18.8
Total	100.0

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



**Figura 18. Distribución porcentual de Institución de preferencia en capacitación.**

## h. Inteligencia Competitiva

### 1. Nivel de conocimiento de Inteligencia competitiva

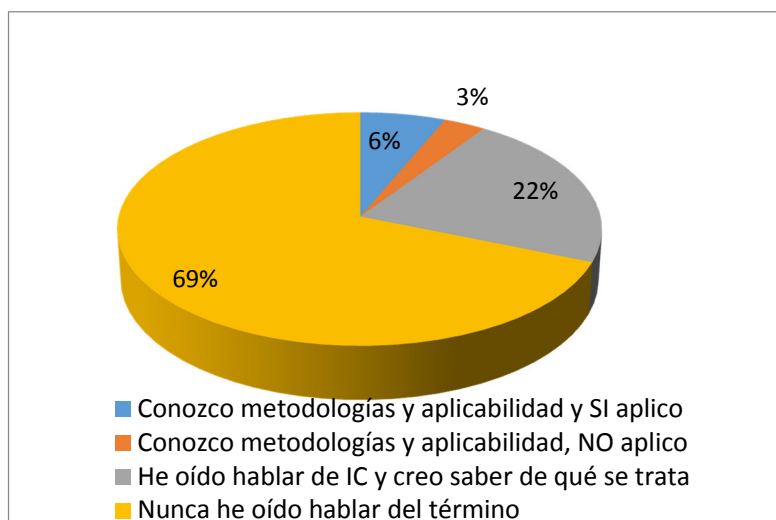
Es interesante notar que el 69% de los empresarios nunca ha oído hablar del término, mientras que solo un 22% ha oído hablar y cree saber de qué se trata. Con este resultado quedaría evidenciado que las Mypes de Gamarra no utilizan la inteligencia competitiva como una herramienta para conocer su entorno competitivo y tomar decisiones para elevar la productividad y competitividad.

**Cuadro 17. Nivel de conocimiento de Inteligencia Competitiva**

Nivel de conocimiento	Porcentaje
Conozco metodologías y aplicabilidad y SI aplico	6.3%
Conozco metodologías y aplicabilidad, NO aplico	3.1%
He oído hablar de IC y creo saber de qué se trata	21.8%
Nunca he oído hablar del término	68.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



**Figura 19. Nivel de conocimiento de Inteligencia Competitiva**

### 2. Área que recopila información sobre la competencia y el mercado

Del total de los encuestados, el 28% respondieron que, si cuentan con un área que recopila información sobre la competencia y el mercado, el 72% respondió que no cuenta con un área que recopila información sobre la

competencia y el mercado. De ser así, los empresarios obtienen información por amistades, por los trabajadores mismos, por la parte directriz de la empresa, a través de los clientes, de los proveedores a través de un proceso de retroalimentación.

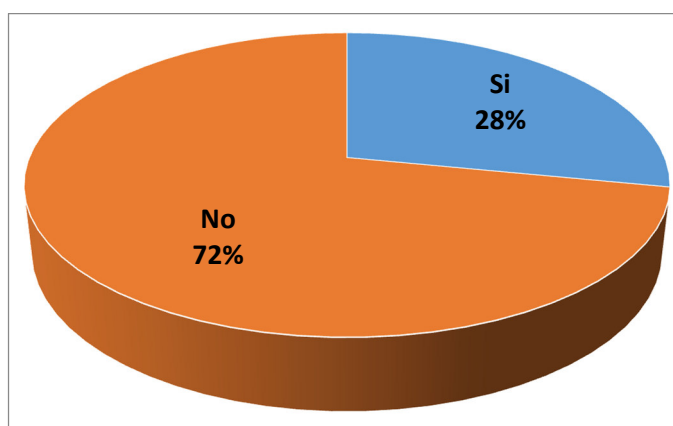
Esta variable se relaciona con el factor de gestión de la información y con el tema de estar preparados para manejar su competitividad y ayuda a conocer si los empresarios desarrollan alguna actividad de inteligencia competitiva en forma empírica. En realidad, tales resultados son concordantes a otras investigaciones.

**Cuadro 18. Área que recopila información sobre la competencia y el mercado.**

<b>Cuentan con área que recopila información sobre la competencia y el mercado</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	28.1
No	71.9
Total	100.0

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



**Figura 20. Área que recopila información sobre la competencia y el mercado**

### **3. Información por medio de Internet**

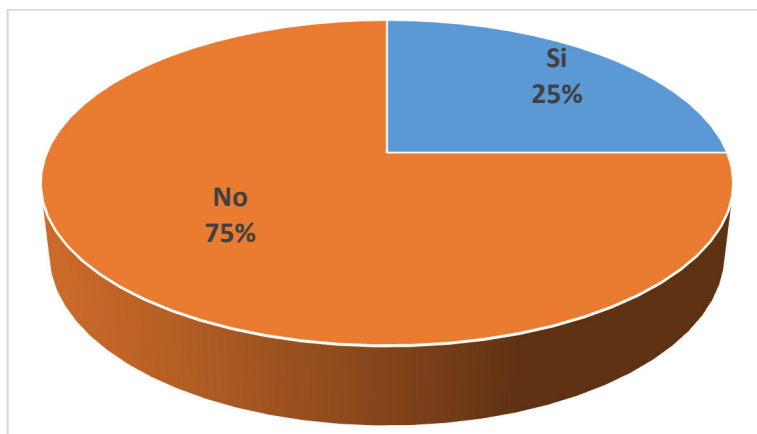
Un 75% de los empresarios encuestados no cuenta con una página web. Solo un 25% de los empresarios dice contar con una página web, utilizan internet que les proporcionaría información para inteligencia.

**Cuadro 19. Empresas que cuentan con página web**

<b>Empresas que cuenta con página web</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	25.00
No	75.00
Total	100.00

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



**Figura 21. Empresas que cuentan con página web**

#### **i. Información**

##### **1. Medios que utiliza para recolectar informacion**

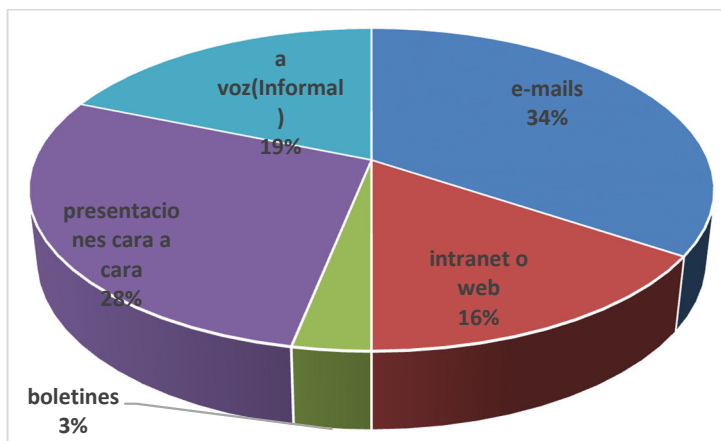
Los medios más frecuentes que utilizan las pequeñas empresas son los emails, seguido por la presentación cara a cara, con la finalidad de recolectar la información requerida para un buen desenvolvimiento de la empresa, utilizando uno de los factores de conocer su entorno empresarial, le corresponden el 34% y el 16% respectivamente.

**Cuadro 20. Medios que utiliza para recolectar información.**

<b>Medios</b>	<b>Porcentaje</b>
E-mail	34.4
Intranet o web	15.6
Boletin	3.1
Presentación cara a cara	28.1
A voz(Informal)	18.8
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



**Figura 22. Medios que utiliza para recolectar información**

## **2. Medios que utiliza para distribuir información**

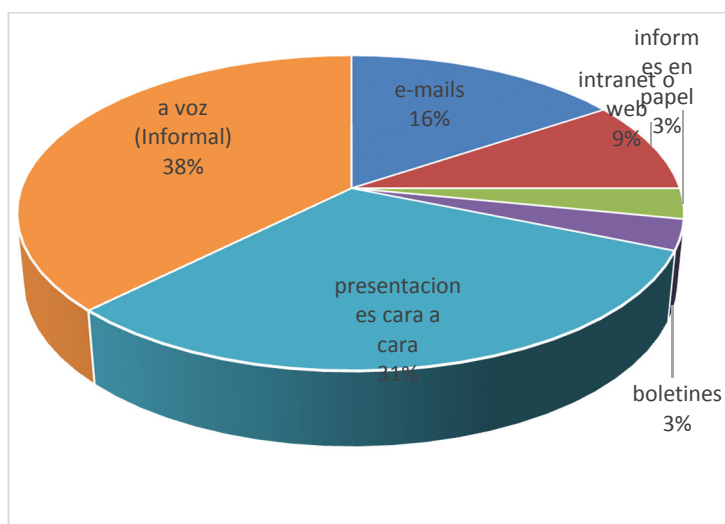
Los medios más frecuentes que utilizan las Mypes son a voz (informal), seguido por presentaciones cara a cara, con la finalidad de distribuir la información para dar a conocer su empresa y sus productos, correspondiéndole el 38% y el 31% respectivamente.

**Cuadro 21. Medios que utiliza para distribuir información.**

Medios	Porcentaje
E-mail	15.6
Intranet o web	9.4
Boletín	3.1
Presentación cara a cara	3.1
A voz(Informal)	31.3
Intranet o web	37.5
Total	100.0

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



**Figura 23. Medios que utiliza para distribuir información**

## **j. Informalidad**

### **1. Formalidad de la empresa**

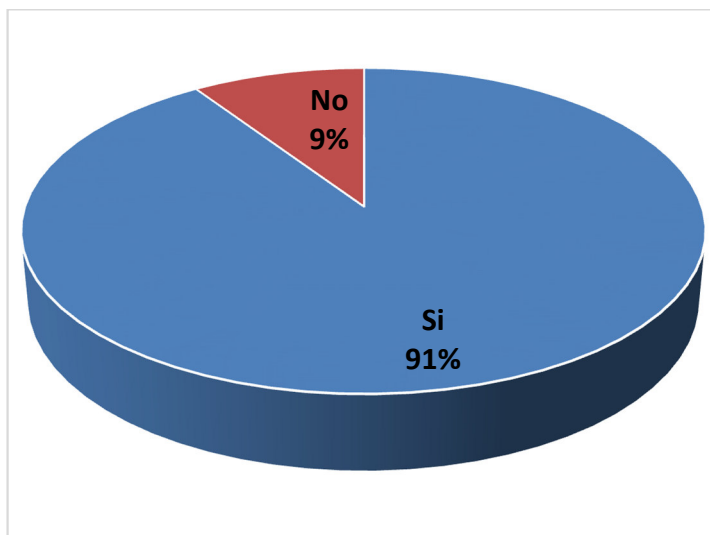
Del total de encuestados, el 91% del total de empresarios manifiesta que su empresa está constituida formalmente, y el 9% del total de empresarios manifiesta que no lo ha constituido formalmente.

**Cuadro 22. Empresas que se han constituido formalmente.**

Constituido formalmente	Porcentaje
Si	90.6
No	9.4
<b>Total</b>	<b>100</b>

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



*Figura 24. Empresas que se han constituido formalmente*

## 2. Pertenecer a un gremio o asociación

El 56% del total de los empresarios acepta pertenecer a un gremio ó asociación, mientras que el 44% manifiesta no pertenecer.

Según el estudio realizado por Prompyme (2003) únicamente el 5% de los empresarios que labora en Gamarra pertenece a un Gremio o Asociación, ellos también explican que los empresarios que cuentan con experiencia laboral en la zona pertenecen a gremios, esta tendencia puede deberse a que conforme el empresario adquiere mayor experiencia en la gestión del negocio le resulta imprescindible trabajar de manera integrada con las demás empresas para alcanzar objetivos comunes a favor del sector al que pertenece.

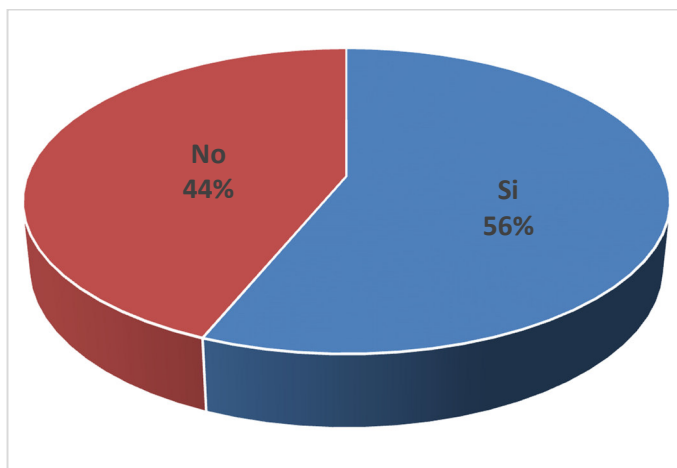
*Cuadro 23. Empresas que pertenecen a un Gremio o Asociación.*

Pertenece a gremio	Porcentaje
Si	56.3
No	43.8
<b>Total</b>	<b>100</b>

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia





*Figura 25. Empresas que pertenecen a un Gremio o Asociación*

## **k. Productividad**

### **1. Nivel de Productividad**

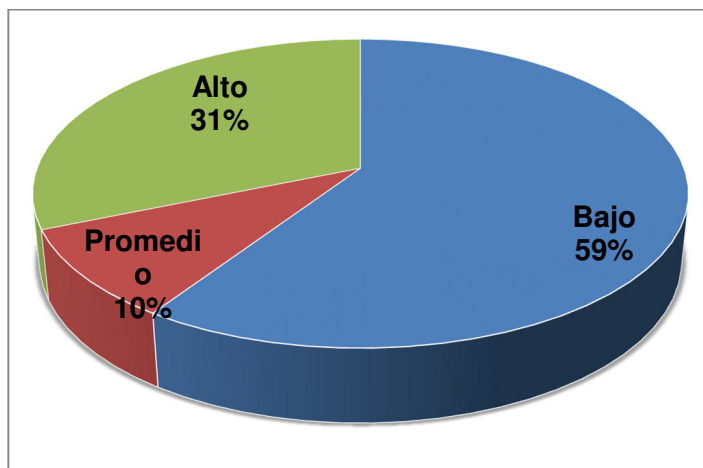
Tomando como referencia el estudio realizado por el INEI sobre las Mypes en el Perú, en el cual determinaron que el índice de productividad promedio es igual a 1.5, con ello se elaboró los niveles alto y bajo. Mayor que 1.5 alto, menor que 1.5 bajo. Por lo que, en la investigación, para las empresas consideradas, se llegó a los resultados que el 59% del total de las empresas se clasifican como bajo, sólo el 9% están en promedio y el 31% en alto. Se considera que el 31% del total de las empresas con una productividad alta es un resultado muy alentador, es un ejemplo motivador para el resto de empresas.

*Cuadro 24. Nivel de Productividad*

Nivel	Porcentaje
Bajo	59,4
Promedio	9,4
Alto	31,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



*Figura 26. Nivel de Productividad*

## I. Competitividad

### 1. Conocimiento de competidores

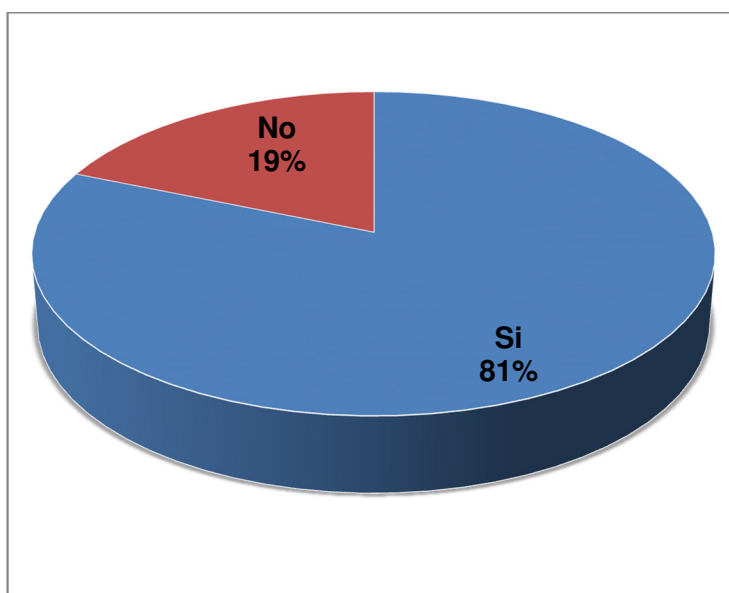
Del total de los encuestados, el 81% responde que si conoce a sus competidores y el 19% no los conoce. El resultado de esta pregunta nos ayuda a evaluar la variable de la competitividad, así como también nos demuestra que los empresarios se preocupan en conocer a su competencia, posiblemente precios, productos, y otras variables de la producción y ventas.

*Cuadro 25. Conocimiento de competidores*

Conocimiento	Porcentaje
Si	81,3
No	18,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



*Figura 27. Conocimiento de competidores*

## 2. Número de competidores que conoce

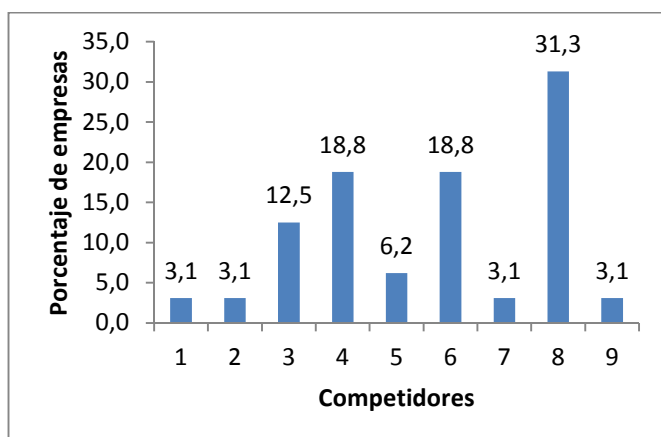
El 31% del total de empresas conoce a 10 competidores, solo un 3% de las empresas conoce a un solo competidor.

*Cuadro 26. Número de competidores que conoce.*

Número de competidores	Porcentaje
1	3.1
3	3.1
4	12.5
5	18.8
6	6.2
8	18.8
9	3.1
10	31.3
12	3.1
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

*Fuente. Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014*

*Elaboración: Propia*



*Figura 28. Número de competidores que conoce*

### 3. Posición dentro del grupo de competidores

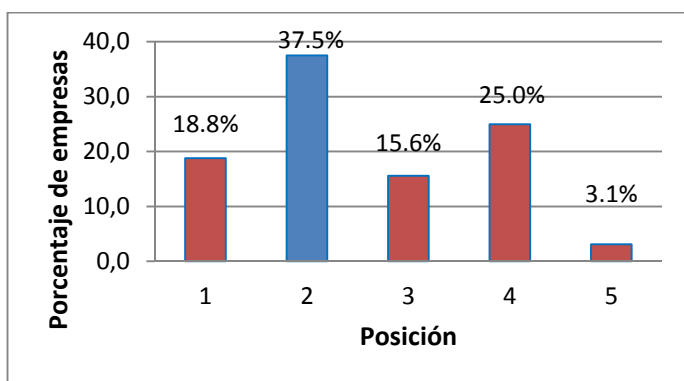
EL 19% de las empresas se consideran exitosas en primer orden, mientras que 38% de las empresas se considera en el segundo puesto en el grupo de competidores y finalmente el 43% de las empresas se consideran menos exitosas.

*Cuadro 27. Posición dentro del grupo de competidores.*

Posición	Porcentaje
1	18.8
2	37.5
3	15.6
4	25.0
5	3.1
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



**Figura 29. Posición dentro del grupo de competidores**

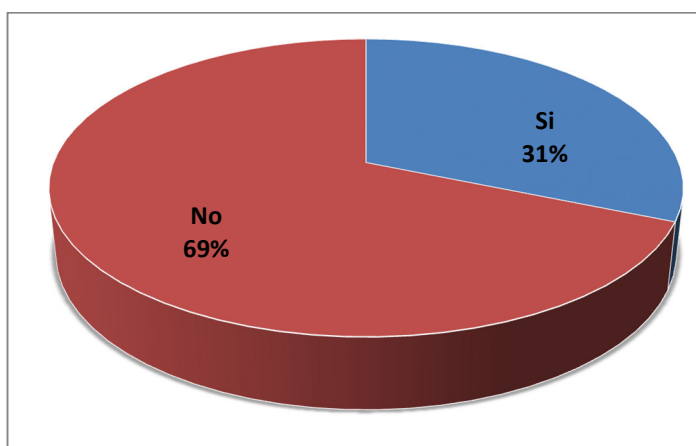
#### **4. Seguimiento a los competidores**

Del total de los encuestados, el 31% realiza seguimiento a los competidores, y el 69% no lo realiza. Es posible que lo hagan empíricamente, através del boca a boca o indirectamente, por los clientes, los proveedores ó los acreedores.

**Cuadro 28. Realiza seguimiento a los competidores.**

Seguimiento competidores	Porcentaje
Si	31,3
No	68,8
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014  
*Elaboración:* Propia



**Figura 30. Realiza seguimiento a los competidores**

## 5. Valoración de su Producto/Comercialización/Servicio

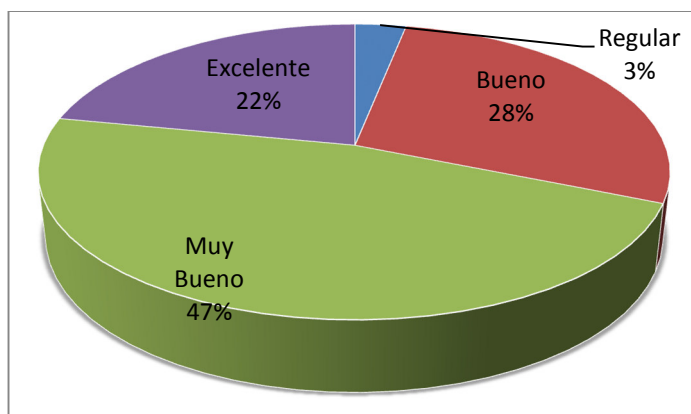
El 47% de los encuestados valora su producto como Muy bueno, 28% lo califica como Bueno, 22% lo valora como Excelente y finalmente el 3% lo califica como Regular. Ello indica que el empresario tiene una buena estima, lo que ayuda a la sostenibilidad de su empresa.

**Cuadro 29. Valoración de su Producto/Comercialización/Servicio**

Valoración de Producto	Porcentaje
Regular	3.1
Bueno	28.1
Muy Bueno	46.9
Excelente	21.9
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

*Fuente.* Encuesta a las Mypes de Gamarra, 2014

*Elaboración:* Propia



**Figura 31. Valoración de su Producto/Comercialización/Servicio**

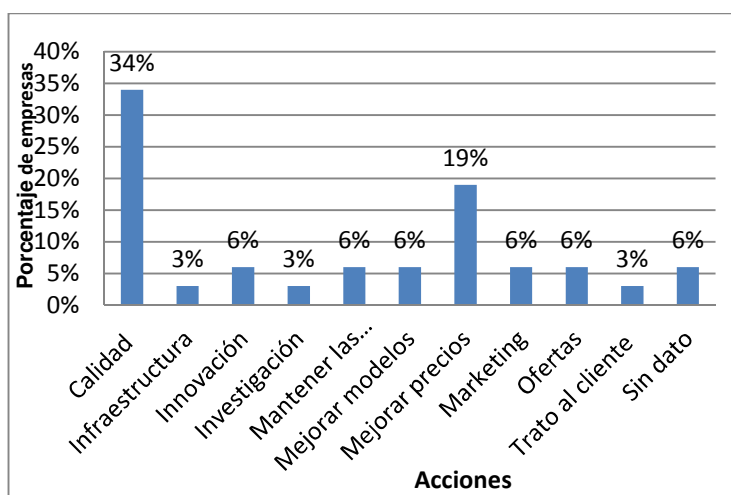
## 6. Acciones que realizaría el empresario para mantener o mejorar su posición

Del total de encuestados, el 34% manifiesta que realizarían acciones de calidad para mejorar su posición, seguido del 19% que mejoraría sus precios. Ello indica que los empresarios reconocen que deben realizar acciones para mejorar o mantener su posición en el mercado y además identifican a la calidad como acción importante de mejora lo que con llevaría a mejorar la productividad y competitividad.

**Cuadro 30. Acciones que realizaría el empresario para mantener o mejorar su posición.**

Acciones para mantener o mejorar posición	Porcentaje
Calidad	34%
Infraestructura	3%
Innovación	6%
Investigación	3%
Mantener las ventas o mejorarlas	6%
Mejorar modelos	6%
Mejorar precios	19%
Marketing	6%
Ofertas	6%
Trato al cliente	3%
Sin dato	6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Propia



**Figura 32. Acciones que realizaría el empresario para mantener o mejorar su posición**

## 4.2 Pruebas de hipótesis

El instrumento utilizado en la encuesta a los empresarios o representantes de las pequeñas empresas estaba estructurado con preguntas de respuestas múltiples ó de utilización Likert o dicotómicas. La que, a través de cuestionarios dirigidos a los empresarios de las pequeñas empresas, sirvió para recopilar información relacionada a la variable dependiente de la

investigación: productividad y competitividad de las pequeñas empresas de Gamarra. El cuestionario descrito en el *anexo 2* se orientó principalmente a identificar los factores que influyen en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de Gamarra.

Las pruebas de hipótesis se hicieron calculando coeficientes de correlación. En el caso de datos ordinales, como valores discretos o enteros presentados en la escala de Likert aplicada, de preferencia, se utiliza la correlación de Spearman.

La interpretación final depende del nivel de significancia con que se vaya a trabajar. Lo recomendable es 0.05 o menor, inferido según los siguientes criterios:

- Correlación nula: 0.00
- Influencia baja: mayor que 0.00 y menor o igual que 0.25
- Influencia media: mayor que 0.25 y menor o igual que 0.50
- Influencia alta: mayor que 0.50 y menor o igual que 0.75
- Influencia muy alta: mayor que 0.75 y menor que 1.00
- Correlación perfecta: 1.00

En esta investigación se ha tomado como nivel de significación  $\alpha = 0,05$  la que se contrastó con el  $p$  (sig) probabilidad significativa de rechazar la hipótesis nula de la prueba utilizada que se compara con el  $\alpha$ . Estos dos parámetros se compararon y si el  $p$  es menor que  $\alpha$ , entonces la decisión es rechazar la hipótesis nula por lo que se acepta la hipótesis alternante que significa que si existe correlación entre las variables.

Se aplicó el coeficiente de Spearman porque las variables que se estaban asociando son variables cualitativas ordinales.

Prueba de Hipótesis operacionales:

$H_0$ :  $Rho=0$

$H_1$ :  $Rho \neq 0$



## A. Productividad e Inteligencia Competitiva

**Cuadro 31. Correlación entre el nivel de Productividad y la Calificación de nivel de conocimiento de IC.**

			Nivel de Productividad	Calificación de nivel de conocimiento de IC
Rho de Spearman	Nivel de Productividad	Coeficiente de correlación	1,000	-,286
		Sig. (bilateral)		,113
		N	32	32
	Calificación de nivel de conocimiento de IC	Coeficiente de correlación	-,286	1,000
		Sig. (bilateral)	,113	
		N	32	32

Elaboración: Propia

**Cuadro 32. Conclusión de la Prueba de hipótesis: Nivel de Productividad y la Calificación de nivel de conocimiento de IC**

Rho de Spearman	Pvalor	Nivel de significancia ( $\alpha$ )	Rechazo $H_0$ $p < \alpha$	Interpretación
-0,286	0,113	0,05	Se acepta la hipótesis nula	No obstante que se acepta la hipótesis nula, existe una correlación débil, lo que se explica por la poca información o la carencia de una sistematización de la inteligencia competitiva.

Elaboración: Propia

**Cuadro 33. Correlación entre el nivel de Productividad y el Área que recopila información sobre la competencia y el mercado.**

			Nivel de Productividad	Área que recopila información sobre la competencia y el mercado
Rho de Spearman	Nivel de Productividad	Coeficiente de correlación	1,000	-,194
		Sig. (bilateral)		,287
		N	32	32
	Área que recopila información sobre la competencia y el mercado	Coeficiente de correlación	-,194	1,000
		Sig. (bilateral)	,287	
		N	32	32

Elaboración: Propia

**Cuadro 34. Conclusión de la Prueba de hipótesis: Nivel de productividad y el Área que recopila información competencia y mercado.**

Rho de Spearman	Pvalor	Nivel de significancia ( $\alpha$ )	Rechazo $H_0$ $p < \alpha$	Interpretación
-0,194	0,287	0,05	Se acepta la hipótesis nula	No obstante que se acepta la hipótesis nula, existe una correlación débil, lo que se explica por la carencia de un área que se dedique a la gestión de la información.

Elaboración: Propia

**Cuadro 35. Correlación entre el Nivel de Productividad y Cuenta con página web.**

			Nivel de Productividad	Cuenta con página web
Rho de Spearman	Nivel de Productividad	Coeficiente de correlación	1,000	-,427*
		Sig. (bilateral)		,015
		N	32	32
	Cuenta con pagina web	Coeficiente de correlación	-,427*	1,000
		Sig. (bilateral)	,015	
		N	32	32

Elaboración: Propia

**Cuadro 36. Conclusión de la Prueba de hipótesis: Nivel de Productividad y Cuenta con página web.**

Rho de Spearman	Pvalor	Nivel de significancia ( $\alpha$ )	Rechazo $H_0$ $p < \alpha$	Interpretación
-0,427*	0,015	0,05	Se rechaza la hipótesis nula	Existe una correlación moderada, lo que demuestra que el uso de esta herramienta de tecnología de información impacta internamente en los recursos humanos.

Fuente. Datos propios

## B. Productividad y Capacitación

**Cuadro 37. Correlaciones entre el Nivel de Productividad y el Número de Capacitaciones recibidas en el 2013.**

			Nivel de Productividad	Número de Capacitaciones recibidas en el 2013
Rho de Spearman	Nivel de Productividad	Coeficiente de correlación	1,000	,271
		Sig. (bilateral)		,134
		N	32	32
	Número de capacitaciones recibidas en el 2013	Coeficiente de correlación	-,271	1,000
		Sig. (bilateral)	,134	
		N	32	32

Elaboración: Propia

**Cuadro 38. Conclusión de la Prueba de hipótesis: Nivel de Productividad y Número de Capacitaciones recibidas en el 2013.**

Rho de Spearman	Pvalor	Nivel de significancia ( $\alpha$ )	Rechazo $H_0$ $p < \alpha$	Interpretación
-0,271	0,134	0,05	Se acepta la hipótesis nula	No obstante que se acepta la hipótesis nula, existe una correlación débil, los empresarios se dan cuenta de la necesidad de tener un plan de capacitación para mejorar el nivel de productividad.

Elaboración: Propia

**Cuadro 39. Correlación entre el Nivel de Productividad y la Institución de preferencia que brinde la capacitación.**

			Nivel de Productividad	Institución de preferencia que brinde la capacitación
Rho de Spearman	Nivel de Productividad	Coeficiente de correlación	1,000	,089
		Sig. (bilateral)		,725
		N	32	18
	Institución preferencia brinde capacitación?	Coeficiente de correlación	,089	1,000
		Sig. (bilateral)	,725	
		N	18	18

Elaboración: Propia

**Cuadro 40. Conclusión de la Prueba de hipótesis: Nivel de Productividad y la Institución de preferencia que brinde la capacitación.**

Rho de Spearman	Pvalor	Nivel de significancia ( $\alpha$ )	Rechazo $H_0$ $p < \alpha$	Interpretación
,089	,725	0,05	Se acepta la hipótesis nula	No obstante que se acepta la hipótesis nula, no existe correlación, los empresarios no tienen interés de capacitación lo que significa que están más interesados en las ventas.

Elaboración: Propia

### C. Productividad y Formalidad

**Cuadro 41. Correlación entre el Nivel de Productividad y la Constitución formal de su empresa.**

			Nivel de Productividad	Constitución formal de su empresa
Rho de Spearman	Nivel de Productividad	Coeficiente de correlación	1,000	,206
		Sig. (bilateral)		,257
		N	32	32
	Constitución formal de su empresa	Coeficiente de correlación	,206	1,000
		Sig. (bilateral)	,257	
		N	32	32

Elaboración: Propia

**Cuadro 42. Conclusión de la Prueba de hipótesis: Nivel de Productividad y la Constitución formal de su empresa.**

Rho de Spearman	Pvalor	Nivel de significancia ( $\alpha$ )	Rechazo $H_0$ $p < \alpha$	Interpretación
0,206	0,257	0,05	Se acepta la hipótesis nula	No obstante que se acepta la hipótesis nula, existe una correlación débil, los empresarios se dan cuenta de la necesidad de tener sus empresas constituidas formalmente para obtener mayores beneficios en la obtención de créditos financieros.

Elaboración: Propia

**Cuadro 43. Correlación entre el Nivel de Productividad y Pertenece a Gremio o Asociación.**

			Nivel de Productividad	Pertenece a Gremio o Asociación
Rho de Spearman	Nivel de Productividad	Coeficiente de correlación	1,000	-,145
		Sig. (bilateral)		,429
		N	32	32
	Pertenece a gremio o asociación?	Coeficiente de correlación	-,145	1,000
		Sig. (bilateral)	,429	
		N	32	32

Elaboración: Propia

**Cuadro 44. Conclusión de la Prueba de hipótesis: Nivel de Productividad y pertenece a Gremio o Asociación.**

Rho de Spearman	Pvalor	Nivel de significancia ( $\alpha$ )	Rechazo $H_0$ $p < \alpha$	Interpretación
0,145	0,429	0,05	Se acepta la hipótesis nula	No obstante que se acepta la hipótesis nula, existe una correlación débil, los empresarios se dan cuenta de la necesidad de pertenecer a un gremio o asociación como estrategias tecnológicas, financieras, marketing, innovación.

Elaboración: Propia

#### D. Competitividad e Inteligencia Competitiva

**Cuadro 45. Correlación entre Conoce a sus competidores y la Calificación de nivel de conocimiento de Inteligencia Competitiva.**

			Conoce a sus competidores?	Calificación de nivel de conocimiento de IC
Rho de Spearman	Conoce a sus competidores?	Coeficiente de correlación	1,000	,165
		Sig. (bilateral)		,367
		N	32	32
	Calificación de nivel de conocimiento de IC	Coeficiente de correlación	165	1,000
		Sig. (bilateral)	,367	
		N	32	32

Elaboración: Propia

**Cuadro 46. Conclusión de la Prueba de hipótesis: Conoce a sus competidores y la Calificación de Nivel de conocimiento de Inteligencia Competitiva.**

Rho de Spearman	Pvalor	Nivel de significancia ( $\alpha$ )	Rechazo $H_0$ $p < \alpha$	Interpretación
0,165	0,367	0,05	Se acepta la hipótesis nula	No obstante que se acepta la hipótesis nula, existe una correlación débil, los empresarios desconocen el sistema de inteligencia competitiva, sin embargo realizan actividades de esta herramienta en forma empírica.

Elaboración: Propia

**Cuadro 47. Correlación entre Conoce a sus competidores y Cuenta con página Web.**

			Conoce a sus competidores?	Cuenta con página Web
Rho de Spearman	Conoce a sus competidores	Coeficiente de correlación	1,000	-,194
		Sig. (bilateral)		,287
		N	32	32
	Cuenta con página Web	Coeficiente de correlación	-,194	1,000
		Sig. (bilateral)	,287	
		N	32	32

Elaboración: Propia

**Cuadro 48. Conclusión de la Prueba de hipótesis: Conoce a sus competidores y Cuenta con página web.**

Rho de Spearman	Pvalor	Nivel de significancia ( $\alpha$ )	Rechazo $H_0$ $p < \alpha$	Interpretación
-0,194	0,287	0,05	Se acepta la hipótesis nula	No obstante que se acepta la hipótesis nula, existe una correlación débil, sin embargo el uso de la página web permite conocer mejor su entorno externo y de sus requerimientos para mejor calidad y precio.

Elaboración: Propia

## E. Competitividad y Capacitación

**Cuadro 49. Correlación entre Conoce a sus competidores y la Institución de preferencia que brinde capacitación.**

			Conoce a sus competidores	Institución de preferencia que brinde capacitación
Rho de Spearman	Conoce a sus competidores	Coeficiente de correlación	1,000	,164
		Sig. (bilateral)		,515
		N	32	18
	Institución de preferencia que brinde capacitación	Coeficiente de correlación	,164	1,000
		Sig. (bilateral)	,515	
		N	18	18

Elaboración: Propia

**Cuadro 50. Conclusión de la Prueba de hipótesis: Conoce a sus competidores y la Institución de preferencia que brinde capacitación.**

Rho de Spearman	Pvalor	Nivel de significancia ( $\alpha$ )	Rechazo $H_0$ $p < \alpha$	Interpretación
0,164	0,515	0,05	Se acepta la hipótesis nula	No obstante que se acepta la hipótesis nula, existe una correlación débil, el conocimiento de los empresarios les da la oportunidad de seleccionar la mejor institución para capacitarse y ofertar mejores precios y calidad de sus productos.

Elaboración: Propia

## F. Competitividad y Formalidad

**Cuadro 51. Correlación entre Conoce a sus competidores y Pertenece a Gremio o Asociación.**

			Conoce a sus competidores	Pertenece A Gremio o Asociación
Rho de Spearman	Conoce a sus competidores	Coeficiente de correlación	1,000	,222
		Sig. (bilateral)		,222
		N	32	32
	Pertenece a Gremio o Asociación	Coeficiente de correlación	-,222	1,000
		Sig. (bilateral)	,222	
		N	32	32

Elaboración: Propia

**Cuadro 52. Conclusión de la Prueba de hipótesis: Conoce a sus competidores y Pertenece a Gremio o Asociación**

Rho de Spearman	Pvalor	Nivel de significancia ( $\alpha$ )	Rechazo $H_0$ $p < \alpha$	Interpretación
0,222	0,222	0,05	Se acepta la hipótesis nula	No obstante que se acepta la hipótesis nula, existe una correlación débil, los empresarios se dan cuenta de la necesidad de pertenecer a un gremio o asociación como estrategias tecnológicas, financieras, marketing, innovación, que lo harán más competitivo.

Elaboración: Propia



### 4.3 Presentación de Resultados

En base a los objetivos planteados, las hipótesis a demostrar y las variables de la investigación comprendidas en las hipótesis, a continuación, se señalan los resultados hallados respecto a las empresas estudiadas.

Del estudio de las 32 empresas, que fueron objeto de la presente investigación, se extrae que la inteligencia competitiva influye en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de confecciones de Gamarra.

Del análisis de los resultados se demuestra que los empresarios conocen de la importancia de ser competitivo, que no aplican las herramientas de gestión empresarial.

Para evaluar la información se determinó que las herramientas o medios que utilizan los empresarios, tanto para recolectar como para distribuir la información era deficiente o no tenían los medios adecuados.

Asimismo, con la pregunta referente a si tenían pagina web, se mide indirectamente las facilidades de obtener información del mercado, economía, competencia, así como su nivel de inteligencia competitiva, un 75% de empresarios no cuenta con página web.

La informalidad se ha evaluado a través de la encuesta y de otros estudios e investigaciones. Es un factor difícil de evaluar. El 91% del total de empresarios manifiesta que su empresa está constituida formalmente y el 9% que no lo ha constituido formalmente.

Es importante conocer la diferencia entre informalidad y legalidad, se demuestra que un alto porcentaje tiene RUC y otras certificaciones, sin embargo, internamente desarrollan actividades que recaen en la ilegalidad.

Los empresarios manifiestan que les preocupa el personal no calificado, con la información correspondiente a los años de actividad, también se demuestra que los conocimientos adquiridos provienen de la experiencia de trabajo.

Un empresario capacitado o un trabajador entrenado garantiza que desarrollará mejor su trabajo y esto conlleva a elevar su productividad

La inteligencia competitiva, se ha evaluado a través de varias preguntas, abiertas y cerradas, los empresarios manifiestan no conocer la Inteligencia Competitiva, sin embargo, demuestran utilizar una *inteligencia competitiva* empírica a través de la cual toman las decisiones.

Asimismo, se evidencia que la información es un factor que está considerado en la Inteligencia Competitiva, que además no se lleva a cabo una adecuada gestión de la información.

La informalidad, es un problema que está latente, a pesar de haber demostrado que la mayoría de empresas tienen los registros y certificaciones adecuadas.

La desconfianza de los empresarios al responder la encuesta, no permite desarrollar un análisis cuantitativo de esta variable, sin embargo, otras investigaciones sostienen su baja productividad.

La competitividad, fue evaluada a través de otros factores, con lo que se demuestra, que los empresarios tienen preocupación por elevar o mantener su posición en el mercado.

Del estudio de las 32 empresas, que fueron objeto de la presente investigación, se extrae que la *inteligencia competitiva* influye en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de confecciones de Gamarra.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CONFECCIONES DE GAMARRA**

En el presente capítulo se presenta algunas consideraciones que pueden ser útiles cuando se trate de implementar, en un futuro, un sistema de Inteligencia Competitiva en el Conglomerado de Gamarra.

### **Implantación de un Sistema de Inteligencia Competitiva**

La implantación de un sistema de Inteligencia Competitiva se puede ir realizando por fases. El alcance del sistema de Inteligencia Competitiva puede variar desde ocuparse de una sola área de interés tal como la mejora del almacenamiento de la información o el facilitar el acceso de todo el personal a las bases de datos clave, hasta el nivel más alto consistente en la creación de una Unidad específica de Inteligencia Competitiva dentro de la empresa. Es necesario cambiar dentro de la empresa la actitud en relación con la información.

En la creación del sistema, es crítico fijar las necesidades del Conglomerado de Gamarra a lo largo del tiempo. Así como determinar si se utilizará para proyectos específicos o para usos generales o estratégicos. Otro factor importante es que debe estar alineado con los procesos de la empresa.

Para el modelo, propuesto en la investigación, (ver Cap II. Marco Teórico, pp. 64-68), las consideraciones básicas que pueden ser útiles, cuando se trate de introducir un sistema de Inteligencia Competitiva, tomando como referencia al Proyecto del consorcio CETISME, son las siguientes:

**• Apoyo de la Dirección**

Es necesario que la Dirección de la empresa les adjudique importancia prioritaria a los proyectos de Inteligencia Competitiva. En tal sentido debe respaldar toda iniciativa en IC, además debe comunicarlos y transmitirlo al personal. De lo contrario los responsables de las funciones de IC, tendrán limitaciones. La vinculación de la Unidad de IC a la dirección apoyará en su eficiencia.

**• Formación del personal**

Este modelo, plantea que, todo el personal en la empresa tiene un papel en la Inteligencia Competitiva, por lo que debe ser considerado y motivado a participar de la estrategia empresarial, y debe aportar cualquier información relevante a las personas apropiadas. Por lo que recomienda promover una competencia abierta entre departamentos, la creación de una cultura de compartir la información, además de incluir la formación como parte del proceso.

Asimismo, sugiere que además de la motivación, la empresa puede decidir recompensar al personal involucrado en el sistema.

**• Visión de equipo**

Se debe comprometer al personal de las diversas áreas de la empresa en la creación de un sistema de Inteligencia Competitiva, lo que permitirá comprender la utilidad del sistema para las áreas de la empresa, el personal tendrá mas conocimiento de su participación en el sistema.

**• Comunicación**

Se destaca que la comunicación y la creación de canales abiertos de información son claves para que las actividades de IC tengan éxito. Los miembros de la empresa deben intercomunicarse de forma eficiente. Se recomienda que exista una óptima infraestructura de información y comunicación, basada en correo electrónico, Intranet, reuniones, circulares, etc., y en procesos adecuados para el flujo de la información dentro de la empresa. La tecnología de comunicaciones, puede ayudar a transmitir la información y desarrollar una buena gestión de la información. La

implementación y uso de una Intranet puede aumentar la accesibilidad de los empleados a la información.

#### • **Tecnologías de la Información**

Se resalta la importancia de las tecnologías de la información, aplicaciones informáticas estándar, textos, hojas de cálculo, bases de datos, correo electrónico, Internet, navegadores, en lograr que los sistemas de información sean mas rápidos, eficientes y más accesibles. Además, advierte sobre la tendencia a confundir la capacidad informática con la capacidad en gestión de la información. Determinar, de acuerdo al volumen de datos, el uso de una base de datos o el manejo manual de los mismos.

La suscripción a bases de datos comerciales, puede ser un modo de disponer de fuentes de informaciones de calidad, fiables, validadas y exhaustivas acerca de competidores o patentes. Los sistemas conectados en red permiten mejorar la circulación de la información.

#### • **Asignación del personal de Inteligencia Competitiva**

Se debe designar al coordinador del sistema de IC dentro de la organización, así como las responsabilidades de los integrantes en los procesos de IC, además los reponsables deben determinar el periodo de adecuación a la función IC, incluyendo la programación de los tiempos para el cumplimiento de las actividades para lograr las metas. Se recomienda emplear en la función de IC a personas que tengan alguna experiencia informática y/o en el campo de la investigación o los estudios de mercado.

Otros aspectos que se deben tomar en cuenta para la implantación de la Inteligencia, provienen de Intec (2007), cuando manifiesta que, “La implantación de la Inteligencia suele seguir un proceso gradual, tanto en las empresas como en otras instituciones. Para su éxito es imprescindible el compromiso de la alta dirección, ya que los intentos hechos desde niveles intermedios no acostumbran a prosperar, a no ser que consigan el pleno apoyo de la alta dirección. (Herring, 2005).

Asimismo, Intec (2007) señala que el proceso suele pasar por varias etapas:

1. Fase de escepticismo. Los empresarios desconocen las aportaciones de la Inteligencia y, en consecuencia, no son conscientes de sus ventajas. Con todo, algunos directivos comienzan a interesarse y reconocen la necesidad de estar mejor informados.
2. Algunos empresarios pioneros comienzan a utilizar la Inteligencia en ciertos proyectos, a menudo subcontratando su ejecución a empresas consultoras externas. Al mismo tiempo intentan concienciar al resto del equipo directivo de su importancia.
3. La cultura de la Inteligencia se introduce plenamente en la empresa. Se reconoce la necesidad de acceder a niveles de información más sofisticados. La Inteligencia se convierte en una actividad habitual, como lo fue en su día la Gestión de la Calidad. Se intenta que todo el personal participe en esta actividad, convirtiéndose en “antenas” inteligentes (Prescott y Gibbons, 1993)
4. Aparecen herramientas cada vez más sofisticadas para mejorar la calidad de la información y su tratamiento. Las empresas e instituciones deciden adoptarlas o bien subcontratan su utilización.

Finalmente, para la propuesta del modelo de Inteligencia Competitiva para las pequeñas empresas de Gamarra, que lleva implícito la creación de un procedimiento de evaluación a través de las variables que representan las funciones de la IC, algunos autores, Arana (2008) y Palop y Martínez (2012), señalan que no existe un modelo ideal de IC, debido a que cada organización, en función de sus atributos –tamaño de la empresa, modelo de negocio, industria o sector al que pertenezca- debe encontrar un equilibrio entre el valor que le aporta la forma en la que está organizada y atenta para aprovechar y anticiparse a los cambios del entorno que la rodea y el costo que le supone esa dedicación de recursos.

Adicionalmente, para que el Conglomerado de Gamarra se beneficie del sistema de Inteligencia Competitiva se debe identificar a todos los actores actuales y futuros, grupos de interés, tales como las entidades del Gobierno Central, Gobierno Regional, Gobierno local, la academia, proveedores,

usuarios, competidores, los gremios, así como también las herramientas a utilizar como boletines, ferias, internet, intranet, conferencias, capacitaciones. El alcance del sistema de Inteligencia Competitiva la creación de una Unidad específica de Inteligencia Competitiva que atienda a un grupo de las empresas, según cada asociación o gremio

## CONCLUSIONES

- La aplicación de la prueba de Spearman demuestra que los factores de capacitación, informalidad, inteligencia competitiva, información se correlacionan con la productividad y competitividad, si bien es cierto que esta correlación no es muy alta, pero no es cero. Por lo que se manifiesta que estos son los factores que inciden en las variables dependientes.
- Las variables independientes información, informalidad, capacitación e inteligencia competitiva influyen en diferente proporción en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones del Conglomerado de Gamarra.
- En consecuencia, se demuestra que la hipótesis general de la presente investigación, establecida como “Los factores que inciden en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones del Conglomerado de Gamarra son la falta de información, la informalidad, la capacitación y la inteligencia competitiva”, resulta válida.
- El impacto de la falta de información en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra, se determinó que no tienen un manejo adecuado de la información, evidenciado por bajo nivel de uso de las tecnologías de información. Asimismo, por las teorías de las etapas de la Inteligencia Competitiva, la información es un sub factor, que amerita el desarrollo y aplicación de una gestión de información.
- La repercusión de la informalidad en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra, de la investigación se determinó que siguen los niveles altos de informalidad, además que hay la necesidad de diferenciar la legalidad de la informalidad, que impiden explotar el potencial competitivo.



- La influencia de la capacitación en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra, se determinó que es un factor necesario para elevar la productividad, tanto a nivel de empresarios como a nivel de trabajadores.
- En relación con la incidencia de la inteligencia competitiva en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra, se concluye que un alto porcentaje de los empresarios no la conoce ni la aplica, además los resultados de las investigaciones en el uso de la Inteligencia Competitiva en las empresas han demostrado que es una buena herramienta en la dirección estratégica para elevar la productividad y competitividad.
- Adicionalmente, se determinaron algunas características tales como pocos niveles de cooperación entre empresarios, que existe un sesgo hacia la rentabilización de inmuebles(alquiler) y poca disposición a brindar información.
- Esta investigación pretende servir como base para formular un Sistema de Inteligencia Competitiva.

## RECOMENDACIONES

- Las empresas deben recurrir al camino de cambiar el modo convencional de competir.
- Esta investigación ha permitido ratificar que todavía los niveles de informalidad subsisten en diferentes niveles de formalidad y que impiden explotar el potencial competitivo.
- Es necesario desarrollar una línea de investigación para el diseño de un sistema de Inteligencia Competitiva, que permita a las pequeñas empresas de confecciones del Conglomerado de Gamarra optimizar la toma de decisiones conducente a elevar su productividad y competitividad.
- Esta investigación debe complementarse con una futura línea de investigación que proponga una metodología para la implementación de un sistema de Inteligencia Competitiva al total de empresas que integran el sector textil y de confecciones, con el propósito de elevar su productividad y competitividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams Norma y Valdivia, Néstor. (2004). *Los otros empresarios: ética de migrantes y formación de empresas en Lima*. Lima, Perú: IEP Ediciones.
- Adex, Adex Data Trade (ADT). Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/QueEsADT.aspx>, 2013. Lima, Perú
- Arrieta, J.A. y Azkarate, A. (2010). *Definición y Diseño de un Modelo de Inteligencia Competitiva (IC) para mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas*. Projectics/Proyética/Proyetique 2010/3 (nº6), 39-51. doi: 10.3917/proj.006.0039
- Arroyo, S. (2005). *Inteligencia Competitiva Una herramienta clave en la estrategia empresarial*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Bicalho de Abreu, Fernandes Silva, Cardoso da Silva. (2005). *La Red de Tecnología del Sector Industrial Brasileño*, Instituto Euvaldo Lodi – IEL / Federação das Industrias de Minas Gerais – FIEMG.
- Cavaller Víctor. (2009). *Actualidad de la Inteligencia Competitiva*. QUIC&VECT 2, Edición 1, 31 – 44.
- Centro de Consultoría de la Universidad del Pacífico. (2003). *Documento de Trabajo sobre los principales resultados hallados en la Encuesta a los Empresarios de Gamarra*. Lima: Universidad del Pacífico.
- CEPAL. (2005). *Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) para el fomento de las pymes exportadoras en América Latina y Asia oriental*. Naciones Unidas.
- CETISME (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium-sized Enterprises). (2002).

Inteligencia Económica y Tecnológica. Guía para principiantes y profesionales. Recuperado de [http://www.madrimasd.org/uploads/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/15\\_InteligenciaEconomicaTecnologica.pdf](http://www.madrimasd.org/uploads/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/15_InteligenciaEconomicaTecnologica.pdf).

Comai, A., Pirttimaki, V. y Hannula M. (2005 jul.-oct.). *Caso Metso Automation. Puzzle: Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva* Recuperada de <http://www.redalyc.org/pdf/548/54852002.pdf>.

Consejo Nacional de Competitividad (2005). *Plan Nacional de Competitividad*. Lima, Perú.

Cubillo, J. (1997). *La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina – algunas reflexiones* Ci. Inf. 26(3), 260-267.

Escorsa, P., Maspons, R. y Cruz, E. (2000). *Inteligencia Competitiva y Transferencia de Tecnologías: Reflexiones para el Desarrollo*. Recuperada de [www.oei.es/historico/salactsi/pere2.pdf](http://www.oei.es/historico/salactsi/pere2.pdf)

Faust Cruz, D; Gadotti dos Anjos, S J; (2011). *La Inteligencia Competitiva Aplicada a las Redes Hoteleras Brasileñas*. Estudios y Perspectivas en Turismo, 20() 478-498. Recuperada de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180717607012>

Fernández, Marcelo Jorge, & Nilda, Tañski. (2011). *Inteligencia Competitiva: Propuesta de Modelo Sistémico como Cambio Organizacional para los Hospitales del Sur de Brasil*. Visión de futuro, 15(2). Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082011000200004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200004&lng=es&tlng=es).

George, Claude S. Jr. (1974). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Giménez, E y Román, A (2001). *¿Qué pueden aportar la gestión del conocimiento y la inteligencia económica a la articulación del sistema ciencia-tecnología-sociedad?* Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=785571>

Gómez de Gómez, M N; (2007). *Para una reflexión epistemológica sobre la ciencia de la información*. Signo y Pensamiento, XXVI, 46-61. Recuperada de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005005>

Gonzales, J. (2001). *Redes de la informalidad de Gamarra*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma.

Hiebaum De Bauer, K. (2004). *Inteligencia competitiva*. Recuperada de <http://www.gestiopolis.com/inteligencia-competitiva/>

IMASEN. (2000). *Los Servicios de Desarrollo Empresarial para las PYME del Subsector Confecciones*. Lima: Deside

INTEC. (2007). *Inteligencia Competitiva factor clave para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones*. Comunidad de Madrid. Fundación Madrid para el conocimiento. Madrid.

Instituto Nacional de Tecnología Industrial- Centro de Tecnologías para la Salud y la Discapacidad. (2016). *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en Tecnología Médica*. Líneas de Acción N° 8. Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

Ley N° 30056. Diario Oficial de la República de Perú, Lima, Perú, 1ro. de julio de 2013. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.

Massón, J. (2005). *Inteligencia Competitiva Bases Teóricas y Revisión de Literatura, Seminario de Doctorado Ensayo*. España: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperada de [https://works.bepress.com/jose\\_luis\\_masson\\_guerra/5/download/](https://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/5/download/)

Masson, J. (2006). *La generación de Inteligencia Competitiva y su impacto en el Desempeño de las Multinacionales Tecnológicas de Barcelona* (Proyecto Tesis Doctoral). Recuperada de [https://works.bepress.com/jose\\_luis\\_masson\\_guerra/7/download/](https://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/7/download/)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2003). *Gobiernos Locales iniciándose en la promoción de las MYPE: Necesidades actuales de Gamarra frente al TLC*. Lima, Perú: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2008). *Gobiernos Locales iniciándose en la promoción de las MYPE: Necesidades actuales de Gamarra frente al TLC*. Lima, Perú: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Meneses, J. (2012). *Desarrollo Histórico de la inteligencia Competitiva, documento electrónico*. Recuperado de <https://sites.google.com/a/entel.com/www/magazin--inteligencia-competitiva/desarrollohistoricodelainteligenciacompetitiva>

Núñez, J y Fernández, A. (2014). *La I+D detrás de la inteligencia competitiva: nuevas tecnologías y herramientas*. Recuperado de [https://www.innguma.com/media/uploads/blog/La\\_I+D\\_detr%C3%A1s\\_de\\_la\\_inteligencia\\_competitiva\\_-\\_Nuevas\\_tecnolog%C3%ADas\\_y\\_herramientas.pdf](https://www.innguma.com/media/uploads/blog/La_I+D_detr%C3%A1s_de_la_inteligencia_competitiva_-_Nuevas_tecnolog%C3%ADas_y_herramientas.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2000). *Estudios sobre la flexibilidad en el Perú*. Documento de Trabajo 124. Recuperado de [http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/2000/100B09\\_149\\_span.pdf](http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/2000/100B09_149_span.pdf)

Palop, F. y Vicente, J. (1999). *Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva Su potencial para la empresa española*. Instituto de la Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana, IMPIVA

- Postigo, J. (2000). *La Inteligencia Competitiva en España: Situación actual y posibilidades futuras*. Recuperado de <http://www.pymesonline.com>.
- Rey, L. (2004). *Ferroatlántica I+D: Experiencia de una unidad de Vigilancia tecnológica*. Revista Puzzle 11:5-12.
- Rodebenberg, J. (2004). *Establishing a Competitive Intelligence Capability*, Rodenberg Tillman Consulting & Associates, Ponencia divulgativa presentada por la consultora en Zeist, Holanda, 6 de abril. <http://www.rodenberg.nl/publications/publications/Establishing%20a%20CIC%20at%20VSB.pdf>
- Sun Tzu. (c.a. VI aC, 1999). *El Arte de la Guerra*. (Elisabeth Courbet, trad). Barcelona: Edicomunicación S.A.
- Swiscontact Services Perú SAC – Mercadeando S.A. (2002) *Estudio de Mercado de Nuevas Tecnologías de Información para las Pymes en el Perú*. Lima: CDG
- Tena J. y Comai A. (2003). *La Inteligencia Competitiva en la Planificación Estratégica y Financiera*. Revista Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad, 56: 4-11.
- Tena, J. y Comai, A. (2004). *La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas*. En fase de desarrollo.
- Tena, J y Comai, A. (2005). *El desarrollo de la Inteligencia Competitiva en España: Un recorrido bibliográfico*. Revista Puzzle, 16: 4-9.
- Tito, Pedro. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana* (tesis doctoral). Recuperada de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3155>

- Velasco, F y Arcos, R. (2014). *Inteligencia competitiva y marketing*. *Revista Harvard Deusto Marketing y Ventas* N° 129. 20-27. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/inteligencia-competitiva-y-marketing>
- Villajuana, Carlos. (2012). *Influencia de la innovación, la calidad del sistema de Planeamiento Estratégico y la disponibilidad de indicadores en la eficacia de los Planes Estratégicos de las empresas de alimentos de mayor volumen de ventas del Perú* (tesis doctoral). Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.



## **ANEXOS**

**ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA  
SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA Y LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS  
EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES: CASO GAMARRA**

PROBLEMAS		OBJETIVOS		HIPÓTESIS		OPERACIONALIZACIÓN		
Problema general		Objetivo general		Hipótesis general	Variables	Indicadores	Técnicas	
¿Cuáles son los factores que inciden significativamente en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra?		Identificar los factores que inciden significativamente en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.		Los factores que inciden en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones del conglomerado de Gamarra son la falta de información, la informalidad, la capacitación y la inteligencia competitiva.	VD: Productividad VD: Competitividad	Nivel de Productividad. Conocimiento de sus competidores Seguimiento a los competidores Valoración de su producto Acciones para mantener o mejorar su posición.	Encuesta. Análisis documental.	
<b>Problemas específicos</b>		<b>Objetivos específicos</b>		<b>Hipótesis específicas</b>				
1) ¿La falta de información incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria de confecciones de Gamarra?		1) Determinar si la falta de información incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra		1) La falta de información incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.	VI: Información	Herramientas y/o medios para recolectar información. Herramientas y/o medios para distribuir información. Información de mercado	Encuesta. Análisis documental.	
2) ¿La informalidad incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria de confecciones de Gamarra?		2) Determinar si la informalidad incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra		2) La informalidad incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.		Constitución formal de la empresa. Autorizaciones vigentes. Participación en gremio o asociación.	Encuesta. Análisis documental.	
3) ¿La falta de capacitación incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria de confecciones de Gamarra?		c) Determinar si la capacitación incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.		c) La falta de capacitación incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.	VI: Informalidad VI: Capacitación	Capacitaciones recibidas. Temas de capacitación. Calidad de la capacitación. Aplicación de la capacitación. Frecuencia de dedicación al seguimiento. Asignación de recursos.	Encuesta. Análisis documental.	
4) ¿La inteligencia competitiva incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria de confecciones de Gamarra?		d) Determinar si la inteligencia competitiva incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra		d) La inteligencia competitiva incide en la productividad y competitividad de las pequeñas empresas de la industria textil y de confecciones de Gamarra.	VI: Inteligencia Competitiva	Nivel de conocimiento de inteligencia competitiva. Área que recopila la información sobre la competencia y el mercado. Página web que le permita recopilar información sobre la industria, la economía, la competencia, etc.	Encuesta. Análisis documental.	

## ANEXO II: ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS DE GAMARRA

Cuestionario sobre información relacionada a los factores de la productividad y competitividad de las pequeñas empresas del Conglomerado de Gamarra



### Encuesta Empresarial Sistema de Inteligencia Competitiva y la Productividad y Competitividad de las pequeñas empresas del Sector Textil y de Confecciones: Caso Gamarra

#### I. DATOS GENERALES

##### a. De la empresa

1. Razón Social: \_\_\_\_\_
2. Rubro: ¿La empresa que actividades realiza...? (Marque una o más si es necesario)
  - A. Producción ☐ (Producto final de prenda de vestir)
  - B. Comercio ☐ (Venta de prendas de vestir y/o insumos)
  - C. Servicios ☐ (Subcontratos de corte, remallado, recubierto, costura, acabado, estampado, planchado, bordado, aplicaciones, pegados, etc. para productor).
3. Año de inicio de la actividad:
4. Número total de trabajadores  a. Mujeres  b. Hombres
5. Mercados de venta a. Lima  a. Provincia  Internacional
6. ¿Qué produce / comercia / brinda SERVICIO (dos principales) (E: según rubro)

Nº	PRODUCE	COMERCIA	Brinda SERVICIO
1			
2			

- b. Del (la) empresario(a)  ó trabajador(a)  Cargo
7. Sexo: 1) Mujer  2) Hombre
8. Edad
9. Grado de instrucción: 1) Primaria  2) Secundaria  3) Superior
10. Nº de días de trabajo semanal
11. Horario de trabajo: De  hasta las

## II. PROBLEMAS PRINCIPALES IDENTIFICADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO/ COMERCIALIZACIÓN / SERVICIO (E: TENER EN CUENTA EL RUBRO)

12. ¿Cuáles son los tres principales problemas de gestión/administración? (E: LEER ALTERNATIVAS)

Problemas	Primero	Segundo	Tercer
0. Ninguno	0	0	0
1. Como competir	1	1	1
2. Ventas bajas	2	2	2
3. Equipamiento	3	3	3
4. Estructura de costos y precios	4	4	4
5. Información de mercado	5	5	5
6. Personal calificado	6	6	6
7. Publicidad	7	7	7
8. Acceso a crédito	8	8	8
9. Seguridad laboral	9	9	9
Otros (Especifique):			
.....			
.....			

Nota: La información solicitada no será divulgada en forma individual, sino en forma general.

13. ¿Según el rubro de su empresa, PRODUCCION / COMERCIALIZACION / SERVICIO, mencione dos principales problemas que tiene su empresa?

Nº	a. PRODUCCIÓN	b. COMERCIALIZACION	c. SERVICIOS
1			
2			

## III. CAPACITACION

14. Número de capacitaciones recibidas en el 2013  cero pase a 17.b)

15. Temas en los que se ha capacitado: (El más reciente, segundo y tercero)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

16. ¿En una escala del 1 al 5 con cuanto califica la capacitación recibida?:

1. Mala ☐ 2. Regular ☐ 3. Buena ☐ 4. Muy Buena ☐ 5. Excelente ☐

17. Actualmente pone en práctica la capacitación recibida:

1. Sí ☐ a. Especifique en qué? \_\_\_\_\_
2. No ☐

17.b. Señale en qué temas quisiera capacitarse?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

18. Qué clase de institución prefiere que le brinde la capacitación:

1. Universidad ☐ 2. ONG ☐ 3. Empresa ☐ 4. Consultor(a) ☐ 5. Otros ☐

Especifique

\_\_\_\_\_

#### IV. INTELIGENCIA COMPETITIVA

19. ¿Como calificarías tu nivel de conocimiento de Inteligencia Competitiva? (Marcar con X)

- a. Conozco las metodologías y la aplicabilidad de la IC, y SI la aplico en mi negocio ☐
- b. Conozco las metodologías y la aplicabilidad de la IC, pero NO la aplico en mi negocio. ☐
- c. He oído hablar de la IC y creo saber de que se trata ☐
- d. Nunca he oído hablar del término ☐

20. ¿Tiene su empresa un área que recopila la información sobre la competencia y el mercado?

1. Sí ☐ 2. No ☐ (si respuesta es NO pase a pregunta 22)

21. ¿En cuál de las siguientes categorías puede ser clasificado el área?

- a. Gerencia ☐ b. Producción ☐ c. Ventas ☐ d. Otro ☐ Especifique

\_\_\_\_\_

22. ¿Sino tiene área, qué persona recoge la información?

- a. Empresario ☐ b. Personal ☐ c. Otro ☐ Especifique \_\_\_\_\_

23. ¿Su empresa cuenta actualmente con una página web que le permita recopilar información sobre la industria, la economía, la competencia, etc.?

1. Sí ☐ 2. No ☐

#### V. INFORMACION

24. Que herramientas o medios utiliza su empresa para recolectar la información: (Marcar con una X)

a. E-mails	
b. Fax	
c. Intranet o web	
d. Informes en papel	
e. Boletines:	
f. Presentaciones cara a cara	
g. A voz (Informal)	
h. Otros (especifique)	
.....	

25. Que herramientas o medios utiliza su empresa para distribuir la información:  
(Marcar con una X)

a. E-mails	
b. Fax	
c. Intranet o web	
d. Informes en papel	
e. Boletines:	
f. Presentaciones cara a cara	
g. A voz (Informal)	
h. Otros (especifique) .....	

## VI. INFORMALIDAD

26. ¿Ha constituido formalmente su empresa? (Marcar con una X)

1. Sí ☐ 2. No ☐

27. ¿Señale si cuenta con las autorizaciones siguientes?

a. RUC	
b. Licencia de Funcionamiento	
c. Carné de Sanidad	
d. Permiso Defensa Civil	
e. Inscripción Remytype	

28. Pertenece su empresa a algún gremio o asociación

1. Sí ☐ 2. No ☐

## VII. PRODUCTIVIDAD

29. Completar la siguiente información estadística para los últimos tres meses:

Mes	Producción (unidades)	Nº Trabajadores	Total Horas Laboradas/mes
1.			
2.			
3.			

**VIII. COMPETITIVIDAD**

30. Conoce a sus competidores (empresas que venden su mismo producto):

1. Sí ☐ 2. No ☐ ¿Cuántos competidores conoce?

31. ¿En qué posición se encuentra dentro del grupo de competidores que conoce?

32. ¿Realiza seguimiento a los competidores?

1. Sí ☐ 2. No ☐

33. ¿Cómo valora su PRODUCTO / SERVICIO / COMERCIALIZACIÓN?

1. Malo ☐ 2. Regular ☐ 3. Buena ☐ 4. Muy buena ☐ 5. Excelente ☐

34. ¿Qué acciones realizaría Ud. para mantener o mejorar su posición?

---



---



---



---

**IX. DATOS DE CONTROL DE LA ENCUESTA**

NOMBRE del encuestado/a:

Empresaria(o) ☐

Trabajador(a) ☐

DIRECCIÓN EN GAMARRA:

Galería:

Piso:

Stand:

TELÉFONOS: Domiciliario:

Celular:

NOMBRE ENCUESTADOR/A:

FECHA:

HORA:

SUPERVISOR/A:

¡Muchas gracias por su colaboración!

### **ANEXO III: EJEMPLO DE FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Cuestionario sobre información relacionada a los factores de la productividad y competitividad de las pequeñas empresas del Conglomerado de Gamarra

Ejemplo de formulario de consentimiento informado

#### **Formulario de consentimiento**

##### ***Título del estudio***

Le estamos pidiendo que participe en un estudio.  
 Usted no tiene que participar en el estudio.  
 Si dice que sí, puede dejar de participar en el estudio en cualquier momento.  
 Por favor tome todo el tiempo que necesite para decidir.  
 Su atención médica no cambiará de manera alguna si dice que no.

##### **¿Para qué se firma este documento?**

Lo firma para poder participar en el estudio.

##### **¿Por qué se está haciendo este estudio de investigación?**

Queremos saber más sobre cómo ayudar a las personas que tienen [inserte condición]. Este estudio nos ayudará a aprender más sobre [provea información específica]. Les estamos pidiendo a personas como usted, que tienen [inserte condición], que nos ayuden.

##### **¿Qué pasa si digo “sí, quiero participar en el estudio”?**

Si dice que sí:

- Le preguntaremos sobre [describa las preguntas de la encuesta, por ejemplo, su salud, lo que come y si hace ejercicio, fuma o toma alcohol, y cuáles medicinas toma]
- Le daremos un formulario con preguntas para que usted las conteste.



- Si quiere, podemos leerle las preguntas en voz alta y escribir sus respuestas en el formulario.

Estas preguntas no tienen respuestas correctas o incorrectas. Puede saltar cualquier pregunta si no quiere contestarla.

### **¿Cuánto tiempo tomará el estudio?**

El estudio tomará alrededor de [inserte tiempo] de su tiempo.

### **¿Qué pasa si digo “no quiero participar en el estudio”?**

Nadie le tratará en manera diferente. A usted no se le penalizará. **[Nota para el investigador:** Si el estudio ofrece posibilidad de beneficio, añada: Aunque no recibirá el beneficio de estar en el estudio, no perderá ningún otro beneficio.] **[Nota para el investigador:** En el caso de estudios sin posibilidad de beneficio, añada: No perderá ningún beneficio. La atención que recibe de su médico no cambiará.

### **¿Qué pasa si digo que sí, pero cambio de opinión más tarde?**

Usted puede dejar de participar en el estudio en cualquier momento. A usted no se le penalizará. **[Nota para el investigador:** Si el estudio ofrece posibilidad de beneficio, añada: Aunque no recibirá el beneficio de estar en el estudio, no perderá ningún otro beneficio.] **[Nota para el investigador:** En el caso de estudios sin posibilidad de beneficio, añada: No perderá ningún beneficio.] La atención que recibe de su médico no cambiará.

### **¿Quién verá mis respuestas?**

Las únicas personas autorizadas para ver sus respuestas son las que trabajan en el estudio y las que se aseguran de que éste se realice de manera correcta. **[Nota para el investigador:** Si el estudio tiene un patrocinador que tendrá acceso a los datos, nómbrelo aquí.]

Sus respuestas a la encuesta, su información médica, y una copia firmada de este documento se mantendrán bajo llave en nuestros archivos. No incluiremos sus respuestas en su expediente médico.

Cuando compartamos los resultados del estudio, [incluya detalles aquí, por ejemplo, en revistas médicas] no incluiremos su nombre. Haremos todo lo posible para que nadie fuera del estudio sepa que usted participó en él.

**¿Me costará algo participar en el estudio?**

No.

**Participar en el estudio, ¿me ayudará de alguna manera?**

Participar en este estudio no le ayudará, pero podría ayudar a personas con [inserte condición] en el futuro.

**¿Me pagarán por mi tiempo?**

Sí, le daremos [incluya cantidad]. Esto es para pagarle por su tiempo. Usted recibirá este dinero [provea detalles, por ejemplo, al final de la encuesta de hoy] aun si decide no contestar algunas preguntas.

**Participar en este estudio, ¿podría ser malo para mí, de alguna manera?**

Sí. Hay una posibilidad de que:

- Las preguntas le puedan hacer sentir triste o hacerle sentir mal.
- Alguien pudiera enterarse de que usted participó en este estudio y llegar a saber algo sobre usted que usted no quería que supiera.
- Podría tener un problema legal si nos cuenta sobre un delito, como el abuso de niños, [proporcione una lista de asuntos de notificación forzosa que se exijan en su estado] que tenemos que reportar.

Haremos todo lo posible para proteger su privacidad. **[Nota para el investigador:** Provea detalles sobre riesgos adicionales si son relevantes para el estudio, tales como un problema legal si alguien fuera de este estudio se enterara de que usted hizo algo ilegal.]

**[Nota para el investigador:** Provea detalles sobre asistencia o referidos (por ejemplo, consejería) si son relevantes para el estudio]

**¿Qué debo hacer si tengo preguntas?**

Por favor llame al director del estudio, [incluya el nombre y número de teléfono], si:

- Tiene alguna pregunta sobre el estudio.
- Tiene preguntas sobre sus derechos.
- Cree que se ha lesionado de alguna manera por participar en este estudio.

También puede llamar a la oficina encargada de investigaciones [incluya el número de teléfono] para preguntar sobre este estudio.

**¿Tengo que firmar este documento?**

No. Fírmelo solamente si desea participar en el estudio.

**¿Qué debo hacer si quiero participar en el estudio?**

Tiene que firmar este documento. Le entregaremos una copia.

Al firmar este documento está diciendo que:

- Está de acuerdo con participar en el estudio.
- Le hemos explicado la información que contiene este documento y hemos contestado todas sus preguntas.

Usted sabe que:

- No tiene que contestar preguntas que no quiera contestar.
- En cualquier momento, puede dejar de contestar nuestras preguntas y no le pasará nada a usted.
- Puede llamar a la oficina encargada de investigaciones al [incluya número de teléfono] si tiene alguna pregunta sobre el estudio o sobre sus derechos.

---

Su nombre (en letra de molde)

---

Su firma

---

Fecha